

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN  
*AFFECTIVE COMMITMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
(Studi pada PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam)**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**Egrifa Ovelina Rebeka Simanjuntak**

**NPM 1916051037**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

## ABSTRAK

### **PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *AFFECTIVE COMMITMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (Studi pada PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam)**

Oleh

**EGRIFA OVELINA REBEKA SIMANJUNTAK**

Tantangan Sumber Daya Manusia dalam industri manufaktur meliputi keterampilan dan pengetahuan teknis, perubahan teknologi dan persaingan global, kebutuhan tenaga kerja yang fleksibel, kesehatan dan keselamatan kerja, serta pemenuhan kebutuhan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *perceived organizational support*, *affective commitment*, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada pegawai PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan subjek penelitian sebanyak 126 responden yang diambil dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh. Sumber data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis *outer* model dan *inner* model dengan alat bantu SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel *affective commitment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel *organizational citizenship behavior* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta variabel *perceived organizational support*, dan *affective commitment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Implikasi dalam penelitian ini diharapkan perusahaan mampu memenuhi *perceived organizational support* dan *affective commitment* untuk meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata Kunci: *Perceived Organizational Support*, *Affective Commitment*, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan**

## **ABSTRACT**

**THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND AFFECTIVE  
COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
(Survey on PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam)**

**By**

**EGRIFA OVELINA REBEKA SIMANJUNTAK**

*Human Resource challenges in the manufacturing industry include technical skills and knowledge, technological change and automation, global competition, the need for a flexible workforce, occupational health and safety, and meeting employee needs. This research aims to determine how much influence perceived organizational support, affective commitment, and organizational citizenship behavior have on employee performance at PT employees. UTD Creation Packaging Solutions Batam. This research uses a quantitative approach with research subjects of 126 respondents taken using saturated sampling techniques. The data sources used are primary data and secondary data. Data was collected through questionnaires. Data analysis in this research uses outer model and inner model analysis with the SmartPLS 3.0 tool. The results of this research show that the perceived organizational support variable partially has a significant effect on employee performance, the affective commitment variable partially has a significant effect on employee performance, the organizational citizenship behavior variable partially has a significant effect on employee performance, as well as the perceived organizational support and affective commitment variables partially. partial has a significant effect on employee performance through organizational citizenship behavior. The implication of this research is that it is hoped that companies will be able to fulfill perceived organizational support and affective commitment to improve employee performance.*

**Keywords: Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance**

**PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN**

***AFFECTIVE COMMITMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
(Studi pada PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam)***

**Oleh**

**EGRIFA OVELINA REBEKA SIMANJUNTAK**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
SARJANA ADMINISTRASI BISNIS**

**Pada**

**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

Judul Skripsi : **PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN AFFECTIVE COMMITMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi pada PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam)**

Nama Mahasiswa : **Egrifa Ovelina Rebeka Simanjuntak**

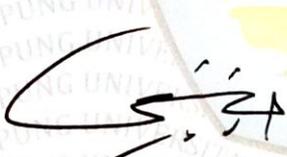
Nomor Pokok Mahasiswa : **1916051037**

Program Studi : **Ilmu Administrasi Bisnis**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

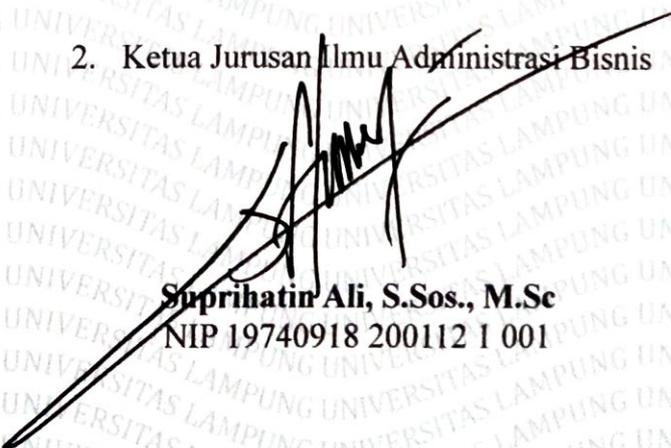
**MENYETUJUI**

1. **Komisi Pembimbing**

  
**Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si**  
NIP. 198501152008012002

  
**Gita Paramita Djausal, S.IP., M AB**  
NIP. 198412162019032004

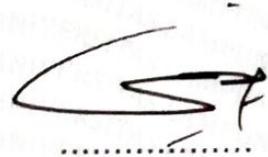
2. **Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis**

  
**Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc**  
NIP 19740918 200112 1 001

**MENGESAHKAN**

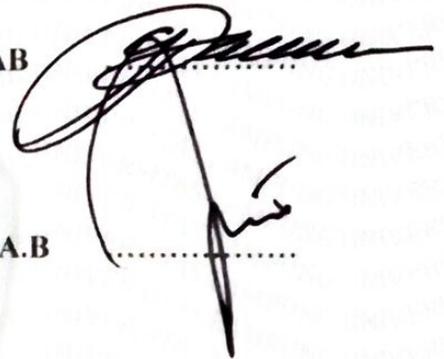
1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si**



.....

Sekretaris : **Gita Paramita Djausal, S.IP., M AB**



.....

Penguji Utama : **Dr. Maulana Agung P., S.Sos., M.A.B**



.....

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**Dra. Ida Nurhaida, M.Si.**  
NIP. 19610807 198703 2 001



.....

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **27 November 2023**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 20 November 2023  
Yang membuat pernyataan



Egrifa Ovelina Rebeka Simanjuntak  
NPM. 1916051037

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Egrifa Ovelina Rebeka Simanjuntak lahir di Batam, 28 September 2000. Penulis sebagai anak pertama dari tiga bersaudara, dari pasangan Bapak Aguston Simanjuntak dan Mama Rumondang Sinaga. Penulis memiliki satu saudara perempuan bernama Elshaday Anggraeni Simanjuntak dan satu saudara laki-laki bernama Evan Josua Simanjuntak. Penulis menyelesaikan pendidikan di Taman Kanak-Kanak (TK) di TK Permata pada tahun 2006, Sekolah Dasar (SD) di SDN 002 Batu Aji pada tahun 2013, Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 11 BATAM pada tahun 2016, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 17 Batam pada tahun 2019. Penulis terdaftar sebagai mahasiswi Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN.

Selama menjadi mahasiswi, penulis turut aktif bergabung dalam organisasi HMJ Ilmu Administrasi Bisnis sebagai anggota Kreatif dan Teknis (Kretek) pada tahun 2019-2021 dan anggota Persekutuan Doa Oikumene (PDO) Fisip 2020-2021. Selanjutnya pada tahun 2021 penulis mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Batam, Kepulauan Riau. Dan pada 2022, penulis mengikuti Praktek Kerja Lapangan (PKL) di PT. Semen Baturaja Tbk di unit kerja Departemen Procurement Warehouse Pabrik Baturaja.

## **MOTTO**

Hati manusia memikir-mikirkan jalannya,  
Tetapi Tuhanlah yang menentukan arah langkahnya  
(Amsal 16:9)

Serahkan jalanmu kepada Tuhan,  
percayalah kepada-Nya,  
dan Dia akan bertindak.  
(Mazmur 37:5)

Prosesnya memang bikin lelah  
tetapi dalam nama Tuhan Yesus  
endingnya Puji Tuhan

## **PERSEMBAHAN**

Dengan iringan Puji Tuhan untuk seluruh nafas kehidupan dan berkat pada setiap hari yang telah dilalui, hingga kini penulis mampu menyelesaikan skripsi ini

Saya persembahkan karya ini untuk:

**Kedua Orang Tua** yang saya cintai dan sayangi

Bapak Aguston Simanjuntak dan Mama Rumondang Sinaga yang telah membesarkan, merawat, serta mendidik dengan penuh cinta dan kasih sayang dan membimbingku secara tegas dan selalu memberikan yang terbaik untukku. Serta selalu mendoakanku, memberikan dukungan dan motivasi tanpa henti untuk keberhasilan dalam hidupku.

Kepada kedua adik-adikku yang kukasihi dalam hidupku,

**Elshaday Anggraeni Simanjuntak** dan **Evan Josua Simanjuntak** yang telah mendoakan disetiap langkahku, memberikan semangat, energi positif dan selalu mendukungku dalam keadaan apapun. Terimakasih karena sudah menjadi adik-adikku.

Terima kasih kepada semua anggota keluarga yang aku sayangi dan terimakasih atas semua yang telah kalian berikan kepadaku tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Terima kasih kepada sahabat-sahabat terbaikku yang selalu mendoakan dan mendukungku demi kesuksesan dan keberhasilanku

Serta

Almamaterku, Universitas Lampung

## SANWACANA

Puji syukur atas Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi dengan judul **“Pengaruh Perceived Organizational Support dan Effective Commitment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Studi pada PT UTD Creation Packaging Solutions Batam”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis di Universitas Lampung. Dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat dan kasih karunia-Nya dalam setiap perjalanan hidup penulis sehingga penulis telah sampai pada tahap ini dan dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Ida Nurhaida, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
3. Bapak Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
4. Bapak Dr. Arif Sugiono, S.Sos., M.Si selaku Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
5. Bapak Dr. Robi Cahyadi, M.A selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
6. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
7. Ibu Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik dan Dosen Pembimbing Utama, atas segala bentuk dukungan, bimbingan, motivasi, arahan, kritik, saran dan masukan yang sangat baik untuk skripsi penulis dan membantu penulis untuk lebih memahami skripsi yang sudah

ditulis. Semoga Ibu selalu sehat jasmani dan rohani, dan bahagia, serta diberikan kemudahan pada setiap urusannya

8. Ibu Gita Paramita Djausal, S.IP., M AB selaku Pembimbing Kedua, atas segala bentuk dukungan, bimbingan, motivasi, arahan, kritik, saran dan masukan yang positif kepada penulis serta segala bentuk bantuan selama masa studi penyusunan skripsi. Semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu menyertai di segala bentuk perjalanan kehidupan ibu.
9. Bapak Dr. Maulana Agung P., S.Sos., M.A.B selaku Dosen Penguji Utama yang telah bersedia meluangkan waktunya, memberikan arahan, memberikan masukan yang sangat baik untuk skripsi penulis dan membantu penulis untuk lebih memahami skripsi yang sudah ditulis.
10. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, atas bimbingan, nasehat, dan ilmu yang diberikan kepada penulis selama masa studi
11. Bapak dan Ibu Staf Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, atas bantuan, bimbingan, nasehat, dan ilmu yang diberikan kepada penulis selama masa studi
12. Kedua orang tuaku, Bapak Aguston Simanjuntak yang merupakan cinta pertama ku didunia dan Mama Rumondang Sinaga yang merupakan wanita hebat seperti malaikat yang sangat kucintai didunia ini. Terimakasih untuk perjuangannya dalam memberikan kehidupan yang layak untuk ku, Terimakasih atas didikan yang keras sehingga aku bisa menjadi pribadi yang kuat dalam menjalani kehidupan ini. Terimakasih sudah membebaskan dan menghargai setiap keputusan yang aku pilih dalam hidup ku. Terimakasih tidak pernah berhenti mendoakan ku setiap harinya. Walaupun aku masih sangat jauh dari kata sempurna sebagai anak, tapi aku akan selalu belajar untuk menjadi anak yang lebih baik kedepan nya. Semoga kalian panjang umur, selalu sehat dan bahagia. Aku bangga bisa menjadi anak sulung perempuanmu.
13. Kedua adik-adikku, Elshaday Anggraeni Simanjuntak dan Evan Josua Simanjuntak. Terimakasih sudah menjadi adik-adikku walaupun kita masih sering tengkar, tapi aku senang bisa menjadi kakak sulung kalian, meskipun aku sering bawel dan masih kurang dalam memberikan contoh yang baik

ataupun sebagai panutan, tapi aku akan lebih berusaha lagi untuk menjadi seorang kakak yang baik. Semoga kalian bisa tumbuh lebih besar dan lebih baik lagi daripada aku, Tuhan memberkati selalu.

14. Ibu Elisra Gultom sebagai *Asst HR & Admin Manager* di PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam yang sudah membantu penulis dalam mengumpulkan data selama proses pengerjaan skripsi
15. Sahabat-sahabatku yang ku kasihi dari SMP, Ayu, Leni, Nia, Nisa, Rindu terimakasih sudah menemaiku, suka dan duka kita lewati bersama, semoga kita bisa menjaga hubungan baik ini untuk waktu yang lama. Terimakasih atas dukungan dan doanya untukku, Tuhan memberkati setiap langkah hidup kalian. Aku harap kita bisa lebih banyak waktu untuk bermain dan liburan bareng ditengah kesibukan dunia yang tiada habisnya ini.
16. Teman-teman seperjuanganku dari masuk kuliah Hasna, Latip, Ling-ling *a.k.a* Hanny, Nabilah, Putri. Terimakasih banyak untuk semua kebaikan yang tidak bisa kusebutkan satu persatu yang telah kalian berikan ke aku. Terimakasih sudah menemaiku bersama selama aku kuliah. Terimakasih untuk canda tawa, tangis, dan perjuangan yang kita lewati bersama. Semoga pertemanan kita tidak berhenti di perkuliahan saja tetapi tetap berlanjut sampai waktu yang lama. Mari tetap sehat dan bahagia untuk waktu yang lama dibawah langit manapun. *See you on top besties.*
17. Teman seperjuangan mengerjakan skripsi, Agustina Ansandati Premisari *a.k.a* Danti. Terimakasih sudah mengajak PKL bareng dan menjadi alasan untuk bisa mengunjungi Baturaja dan Palembang menggunakan kereta api hehe. Terimakasih buat keluarga, dan orang-orang disekitarmu yang udah welcome ke aku selama di Baturaja, salam ke mereka semua ya. Terimakasih sering ngajak skripsian bareng, meskipun kita lulus dan wisuda tidak bareng tapi makasih untuk *support* nya. Semoga Tuhan berkati setiap langkahmu, dan Semoga kita bisa bertemu lagi di waktu yang tepat.
18. Teman-teman semasa SMA ku, Kiki, Monic, Tiara dan Rahayu. Semoga kita sering main bareng lagi. Walaupun sekarang sudah sibuk dengan urusan kerjaan masing-masing, tapi tolong kita kumpulnya jangan pas lebaran atau natalan doang ya. Terima kasih untuk segala bentuk dukungan selama ini.

19. Teman-teman seperjuangan, seangkatan Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis 2019 terkhusus Mely, Siska, Dinci, Asri dan banyak lagi yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Terimakasih telah menjadi keluarga baru di masa perkuliahan ini, terimakasih atas kerjasamanya, dan terimakasih untuk setiap momennya selama masa perkuliahan yang terjalin selama ini.
20. Teman-teman PDO Fisip terkhusus kepengurusan NEON, Kak Roma, Kak Destri, Kak Angel, Kak Anggi, Kak Roma Munthe, Grace, Junia, Tiara, Kakak abang manrus, dan teman-teman lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Terimakasih banyak sudah menjadi keluarga untuk aku bisa bertumbuh dalam iman dan rohani
21. Almamaterku, Universitas Lampung.
22. Untuk diri sendiri, Egrifa Ovelina Rebeka Simanjuntak. Terimakasih ya sudah berjuang dan bertahan sampai di titik ini. Walaupun masih banyak kurangnya, walaupun ada magernya, walaupun tiba-tiba pengen pulang ke batam, dan masih banyak walaupun lainnya, terimakasih untuk diri sendiri. Tetap andalkan Tuhan dalam hidup mu gri, Tuhan berkati dan tuntun setiap perjalanan hidupmu egri, tetap semangat!

Akhir kata penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi besar harapan semoga skripsi ini bisa berguna dan bermanfaat untuk semuanya. Terima kasih kepada semua pihak yang sudah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Bandar Lampung, November 2023

Penulis  
Egrifa Ovelina Rebeka Simanjuntak

## DAFTAR ISI

|                                                     | Halaman |
|-----------------------------------------------------|---------|
| <b>DAFTAR ISI</b>                                   | i       |
| <b>DAFTAR TABEL</b>                                 | iii     |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b>                                | iv      |
| <b>I. PENDAHULUAN</b>                               | 1       |
| 1.1 Latar Belakang                                  | 1       |
| 1.2 Rumusan Masalah                                 | 7       |
| 1.3 Tujuan Penelitian                               | 7       |
| 1.4 Manfaat Penelitian                              | 7       |
| <b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>                         | 9       |
| 2.1 Perilaku Organisasi                             | 9       |
| 2.1.1 Definisi Perilaku Organisasi                  | 9       |
| 2.1.2 Model Organisasi                              | 10      |
| 2.2 Perceived Organizational Support                | 11      |
| 2.2.1 Definisi Perceived Organizational Support     | 11      |
| 2.2.2 Dimensi Perceived Organizational Support      | 12      |
| 2.2.3 Indikator Perceived Organizational Support    | 13      |
| 2.3 Affective Commitment                            | 14      |
| 2.3.1 Definisi Affective Commitment                 | 14      |
| 2.3.2 Dimensi Affective Commitment                  | 16      |
| 2.3.3 Indikator Affective Commitment                | 17      |
| 2.4 Kinerja Karyawan                                | 17      |
| 2.4.1 Definisi Kinerja Karyawan                     | 17      |
| 2.4.2 Indikator Kinerja Karyawan                    | 18      |
| 2.5 Organizational Citizenship Behavior             | 19      |
| 2.5.1 Definisi Organizational Citizenship Behavior  | 19      |
| 2.5.2 Indikator Organizational Citizenship Behavior | 20      |
| 2.6 Penelitian Terdahulu                            | 21      |
| 2.7 Kerangka Pemikiran                              | 23      |
| 2.8 Hipotesis                                       | 25      |

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| <b>III. METODE PENELITIAN</b>                    | <b>26</b> |
| 3.1 Jenis Penelitian                             | 26        |
| 3.2 Populasi dan Sampel                          | 26        |
| 3.2.1 Populasi                                   | 26        |
| 3.2.2 Sampel                                     | 26        |
| 3.3 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional | 27        |
| 3.3.1 Definisi Konseptual                        | 27        |
| 3.3.2 Definisi Operasional                       | 28        |
| 3.4 Sumber Data                                  | 31        |
| 3.4.1 Data Primer                                | 31        |
| 3.4.2 Data Sekunder                              | 31        |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data                      | 31        |
| 3.6 Skala Pengukuran Variabel                    | 31        |
| 3.7 Teknik Analisis Data                         | 32        |
| 3.7.1 Uji Asumsi Klasik                          | 32        |
| 3.7.2 <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran)      | 33        |
| 3.7.1.1 Uji Validitas                            | 33        |
| 3.7.1.2 Uji Reliabilitas                         | 33        |
| 3.7.3 <i>Inner Model</i> (Model Struktural)      | 34        |
| 3.7.3.1 Uji R Square                             | 34        |
| 3.7.3.2 Uji Hipotesis                            | 34        |
| 3.7.3.3 Uji Mediasi                              | 35        |
| <b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>                  | <b>36</b> |
| 4.1 Gambaran Perusahaan                          | 36        |
| 4.2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif          | 39        |
| 4.2.1 Karakteristik Responden                    | 39        |
| 4.2.2 Distribusi Jawaban Responden               | 41        |
| 4.3 Teknik Analisis Data                         | 48        |
| 4.3.1 Uji Asumsi Klasik                          | 48        |
| 4.3.2 <i>Outer Model</i>                         | 51        |
| 4.3.3 <i>Inner Model</i>                         | 54        |
| 4.4 Pembahasan                                   | 60        |
| <b>V. SIMPULAN DAN SARAN</b>                     | <b>71</b> |
| 5.1 Simpulan                                     | 71        |
| 5.2 Saran                                        | 73        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>                            | <b>74</b> |
| <b>LAMPIRAN</b>                                  | <b>78</b> |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                    | Halaman |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Tabel 1.1 Hasil Produksi                                                           | 3       |
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu                                                     | 21      |
| Tabel 3.1 Definisi Operasional                                                     | 28      |
| Tabel 3.2 Skala Likert                                                             | 32      |
| Tabel 4.1 Karakteristik Responden                                                  | 39      |
| Tabel 4.2 Interpretasi Skala Jawaban Responden                                     | 42      |
| Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Perceived Organizational Support</i>    | 42      |
| Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Affective Commitment</i>                | 44      |
| Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan                           | 45      |
| Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 47      |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinieritas                                              | 50      |
| Tabel 4.8 Nilai <i>Loading Factor</i>                                              | 52      |
| Tabel 4.9 Korelasi Variabel Laten                                                  | 53      |
| Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas                                                  | 54      |
| Tabel 4.11 Hasil Dirrect Effect                                                    | 55      |
| Tabel 4.12 Hasil Indirrect Effect                                                  | 57      |
| Tabel 4.13 Uji F / Statistik Mediasi Upsilon V                                     | 59      |
| Tabel 4.14 Uji R <i>Square</i>                                                     | 59      |

## DAFTAR GAMBAR

|                                      | Halaman |
|--------------------------------------|---------|
| Gambar 2.1 Model Perilaku Organisasi | 10      |
| Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran        | 24      |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi       | 37      |
| Gambar 4.2 Gambar Perusahaan         | 38      |
| Gambar 4.3 Uji Normalitas Data       | 49      |
| Gambar 4.4 Hasil Outer Model         | 51      |

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan industri kemasan di Indonesia cukup potensial karena memiliki kaitan yang erat dengan pertumbuhan industri manufaktur, terutama industri makanan dan minuman. Menurut Pamungkas (2022) sebanyak 70% produk kemasan digunakan oleh industri makanan dan minuman. Ke depannya industri ini masih akan tumbuh, seiring dengan penguatan tuntutan akan kualitas kemasan yang lebih baik. Kemasan produk saat ini sudah menjadi identitas dari sebuah produk. Oleh karenanya, penerapan teknologi kemasan dan desain kreatif yang sesuai dengan tren pasar merupakan strategi utama yang harus dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing produk industri nasional di pasar global.

Berdasarkan data Indonesia Packaging Federation (IPF), pada tahun 2021 pertumbuhan dari industri kemasan di Indonesia hanya naik 3 sampai 4% dengan nilai produksi kemasan berkisar Rp102 triliun hingga Rp 105 triliun. Hal ini dipengaruhi adanya pembatasan pandemi dan kenaikan harga bahan baku. Sedangkan pada tahun 2022, IPF memproyeksikan produksi kemasan lokal akan tumbuh 5%, dengan nilai produksinya berkisar Rp 107,1 triliun hingga Rp110,2 triliun. Indonesia termasuk salah satu negara yang memiliki tingkat pertumbuhan pasar kemasan tercepat. Pada tahun 2013 Indonesia mampu menempati urutan ke-6 setelah Brazil dengan persentase pertumbuhan sebesar 8% (Pamungkas, 2022).

Industri kemasan kertas adalah salah satu industri yang terus bertumbuh dan berkembang. Industri packaging dari kertas yang terus berkembang hingga saat ini, tidak hanya sekedar berfungsi sebagai pembungkus produk, melainkan telah menjadi sarana penyampaian informasi dan promosi. Pengemasan (*packaging*)

mempunyai peranan yang cukup besar terhadap pemasaran dari produk yang dijual. Produk kemasan berbahan baku utama kertas secara garis besar dibedakan menjadi dua jenis kemasan, yaitu kemasan karton *box* bergelombang (*corrugated box*) dan kemasan karton *box* tidak bergelombang (*non-corrugated box*) ((Pamungkas, 2022)

Permasalahan SDM dalam industri manufaktur kemasan yaitu kesulitan dalam menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja dengan perkembangan teknologi dan tren pasar yang cepat. Selain itu, dengan semakin berkurangnya keterampilan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam era digital, perusahaan harus mencari cara untuk mempertahankan dan mengembangkan keterampilan karyawan mereka. Hal ini juga menuntut perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan responsif agar dapat menarik dan mempertahankan karyawan terbaik mereka, serta mengembangkan strategi yang fleksibel untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja.

Peran SDM dalam perusahaan manufaktur sangat penting untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang berkualitas, terampil, dan termotivasi. Dalam mengelola aspek-aspek SDM dengan baik, perusahaan manufaktur dapat mencapai tujuan bisnisnya dan tetap kompetitif di pasar. Salah satu industri kemasan di Indonesia adalah PT. UTD Creation Packaging Solutions. PT. UTD Creation Packaging Solutions adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi kertas dan karton serta protective packaging yang terletak di Kota Batam. Batam merupakan salah satu kota industri yang berada di Indonesia yang secara geografis berbatasan dengan negara Singapura dan Malaysia. Batam dapat dikatakan merupakan kota yang cukup strategis untuk pertumbuhan industri yang pesat dan layak untuk menjadi salah satu kota industri yang banyak dikunjungi oleh para investor.

Namun, berdasarkan hasil pra riset melalui wawancara dengan Ibu Elisra Gultom sebagai HR Admin di PT. UTD *Creation Packaging Solutions* Batam terdapat beberapa karyawan yang tidak bekerja secara optimal dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga beban kerja karyawan lain bertambah. Beberapa karyawan menganggap bahwa serangkaian tugas yang mereka kerjakan hanyalah beban semata.

Hasil wawancara juga menunjukkan adanya indikasi bahwa karyawan memiliki tanggung jawab moral yang kecil contohnya seperti hanya mementingkan dirinya sendiri, ketika salah satu karyawan tidak masuk bekerja dan membutuhkan waktu libur karena ada kepentingan (biasa disebut dengan menukar *schedule*), karyawan lainnya enggan untuk menggantikan rekan kerjanya tersebut. Sementara itu, menukar *schedule* diperbolehkan jika mendapat izin dari *leader*. Disamping dapat menukar *schedule*, karyawan bagian operator memiliki pergantian *shift* setiap seminggu sekali. Selain itu, karyawan juga enggan berpartisipasi terhadap kegiatan perusahaan, seperti kegiatan yang diadakan masing-masing departemen tempat mereka bekerja.

Kondisi tersebut turut berkontribusi pada penurunan kualitas kerja. Penurunan kualitas kerja ini diketahui dari adanya keluhan para klien dan pembeli. Keluhan tersebut dapat mengurangi kepercayaan pelanggan kepada perusahaan dan dapat mengakibatkan putusnya hubungan kontrak kerja sama. Lebih lanjut, hasil wawancara dengan salah satu karyawan yang bekerja di bagian *office* juga mengungkapkan penurunan kualitas kerja dapat dipengaruhi oleh rendahnya kedisiplinan karyawan, seperti tingkat absensi karyawan, kurangnya keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta beban kerja yang berlebihan. Banyak faktor yang menyebabkan karyawan tidak masuk kerja seperti sakit, izin, dispensasi, dan bahkan membolos. Terutama pada saat Covid-19, terjadi peningkatan absensi karyawan. Selain itu, ada pula karyawan yang absen tanpa keterangan yang menyebabkan kualitas kinerja menurun. Hal ini dapat dilihat pada data hasil produksi dan penjualan PT. UTD *Creation Packaging Solutions* Batam selama tiga tahun terakhir berikut ini.

**Tabel 1.1 Hasil Produksi**

| Tahun | Produksi (dalam ton) | Penjualan (dalam ton) |
|-------|----------------------|-----------------------|
| 2020  | 5.500                | 4.400                 |
| 2021  | 4.800                | 3.900                 |
| 2022  | 4.500                | 3.400                 |

Sumber : PT. UTD *Creation Packaging Solutions* Batam, 2023

Berdasarkan data hasil produksi dan penjualan yang dihasilkan oleh PT. UTD *Creation Packaging Solutions* Batam selama tiga tahun terakhir, dapat diketahui terjadinya penurunan produksi dan penjualan setiap tahun. Kondisi ini dapat berdampak pada kinerja perusahaan. Perusahaan merasa sudah berupaya semaksimal mungkin untuk mempertahankan karyawan terbaiknya, seperti dengan adanya promosi jabatan, gaji yang memuaskan, pemberian cuti kerja, pemberian bonus serta adanya apresiasi kepada karyawan yang berprestasi dan bekerja dengan baik, dan pelatihan secara berkala untuk karyawan yang dilakukan sesuai divisi. Perusahaan juga mengadakan pendidikan pelatihan pada saat orientasi yang dilakukan beberapa tahapan di masa awal kerja guna memperkenalkan proses bisnis perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan (Hasil wawancara dengan Ibu Elisra Gultom, HR & Admin PT UTD *Creation Packaging Solutions* Batam, tanggal 17 Januari 2023, pukul 09.32 WIB).

Fenomena ini menunjukkan kurangnya komitmen karyawan untuk bisa memberikan kontribusi terbaiknya pada perusahaan. Idealnya, karyawan diharapkan memiliki inisiatif untuk melakukan kegiatan yang tidak hanya mencakup *in-role* saja dalam pekerjaannya, tetapi juga *extra-role* yang dapat memberi keuntungan bagi organisasi. Istilah tersebut dinyatakan sebagai *Organizational Citizenship Behaviour*. Organ (1998) menyatakan bahwa perilaku *organizational citizenship behaviour* sangat bermanfaat dan penting untuk diperhatikan karena terdapat kepentingan terhadap efektivitas organisasi.

Perilaku *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai sikap yang digunakan karyawan tersebut sebagai prinsip utama untuk meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini karena sikap *organizational citizenship behaviour* berperan penting dalam pertukaran antara organisasi dan karyawan (Abrar, 2019). Lestari et al. (2018) menunjukkan bahwa sikap karyawan terhadap perilaku *organizational citizenship behaviour* mampu meningkatkan kinerja, yang artinya perilaku *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja.

Beberapa contoh sederhana praktek *organizational citizenship behaviour* di perusahaan seperti mematikan lampu ruangan pada hari yang tidak bermanfaat, membantu rekan kerja yang sedang tidak enak badan atau sakit, rela mewakili perusahaan untuk program bersama, memahami dan berempati walaupun saat dikritik, mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan perusahaan, mempunyai semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas kantor, dan mempunyai kemauan untuk belajar demi meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dirinya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah *perceived organizational support*. *Perceived organizational support* merupakan sejauh mana organisasi dapat menghargai kontribusi yang diberikan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. *Perceived organizational support* adalah salah satu kekuatan yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, dengan bergabung menjadi anggota organisasi, karyawan tersebut merasa dianggap berada dalam organisasi tersebut dan memiliki tanggung jawab untuk dapat memberikan kontribusi secara penuh dan memberikan kinerja terbaik bagi organisasi tersebut. Wu & Liu (2014) menambahkan bahwa *perceived organizational support* merupakan suatu pandangan yang membantu karyawan untuk meningkatkan hasil kerja yang positif dan mengurangi hasil kerja yang negatif sebagai bentuk timbal balik dukungan dari organisasi terhadap dirinya sendiri.

Pentingnya membangun *organizational citizenship behaviour* tidak lepas dari komitmen karyawan dalam organisasi. Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang berperan besar dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi sangat penting bagi suatu organisasi untuk dapat menjalankan kegiatan operasionalnya secara efektif dan efisien.

Meyer & Allen (1991) mengidentifikasi tiga komponen dimensi komitmen organisasi dan membedakan antara *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative*. Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat bertahan dengan organisasi karena mereka menginginkannya, sementara karyawan dengan

*continuance commitment* yang kuat bertahan karena kebutuhan, dan karyawan dengan *normative commitment* yang kuat bertahan karena mereka merasa harus melakukannya. Oleh karena itu, ketiga pendekatan ini berbeda (Meyer & Allen, 1991). Selain itu, Meyer & Allen (1991) mengatakan bahwa *affective commitment* sangat dipengaruhi oleh *perceived organizational support*.

*Affective commitment* adalah salah satu topik yang selalu menjadi tinjauan baik bagi pihak manajemen dalam sebuah organisasi maupun bagi para peneliti yang berfokus pada perilaku manusia. *Affective commitment* sangat penting dalam organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana seorang karyawan selaras dengan organisasi, dan seberapa besar niat karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi juga memungkinkan untuk mengukur seberapa besar kinerja karyawan tersebut dalam berkomitmen terhadap organisasinya.

Kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dengan melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh suatu organisasi karena kinerja karyawan dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam persaingan global yang sering berubah (Tampi, 2014). Kinerja karyawan adalah prestasi dan juga pencapaian pegawai dalam hal kualitas dan kuantitas kerja dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang, dapat diketahui secara empiris kurangnya *organizational citizenship behavior* dan *affective commitment* karyawan terhadap perusahaan. Di sisi lain, perusahaan merasa sudah memberikan dukungan kepada karyawan untuk berkinerja baik, tetapi hal ini tidak sejalan dengan *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan. Kondisi tersebut juga tidak sejalan sebagaimana hasil dalam penelitian terdahulu. Hal ini menarik peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **pengaruh perceived organizational support dan affective commitment melalui organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan di PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada permasalahan yang telah dijelaskan pada latar belakang, permasalahan yang akan dianalisis pada penelitian ini yaitu:

1. Apakah ada pengaruh *perceived organizational support*, dan *affective commitment* terhadap kinerja pegawai PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam?
2. Apakah ada pengaruh *perceived organizational support* dan *affective commitment* melalui *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada pegawai PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang dapat dicapai adalah

1. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support*, dan *affective commitment* terhadap kinerja karyawan pada pegawai PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam
2. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support*, dan *affective commitment* melalui *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada pegawai PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam

## 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti dan pembaca untuk menambah pengetahuan dan wawasan di bidang perilaku organisasi, khususnya mengenai peran *perceived organizational support*, *affective commitment* dan *organizational citizenship behavior* serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

- b. Manfaat praktis

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan kontribusi yang bermanfaat kepada perusahaan terkait dengan masalah yang berkaitan dengan peran *perceived organizational support*, *affective commitment* dan *organizational citizenship behavior* serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi para pembaca ataupun digunakan sebagai salah satu bahan referensi atau bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Perilaku Organisasi

#### 2.1.1 Definisi Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi berkaitan dengan tindakan individu dan reaksinya dalam organisasi. Perilaku organisasi mempresentasikan sisi pengelolaan manusia, bukan manajemen secara menyeluruh, namun demikian pemahaman perilaku organisasi sangat kompleks dan mencakup banyak input dan dimensi (Badu & Djafri, 2017). Perilaku organisasi mempertimbangkan bagian inti dalam organisasi, yaitu: manusia, struktur, teknologi, dan lingkungan.

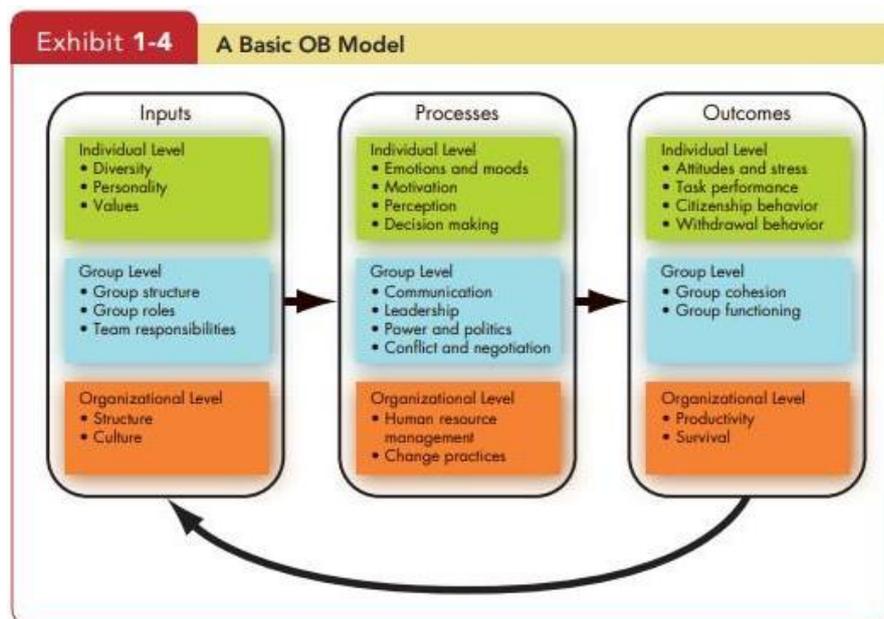
Supartha & Sintaasih (2017) mengatakan perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota. Menurut Robbins (2018) perilaku organisasi sebagai bidang studi yang mendalami pengaruh individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan yang mendukung untuk mengoptimalkan organisasi. Perilaku organisasi menekankan pengamatan keadaan yang dikaitkan dengan pekerjaan, kerja, *kemangkiran*, perputaran karyawan, produktivitas, dan kinerja individu. Demikian kaitannya dengan motivasi, kepemimpinan, komunikasi, kelompok, pembelajaran, pengembangan, sikap dan persepsi, perubahan, konflik, desain kerja, dan stress.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah studi terkait perilaku individu pada kelompok atau organisasi tertentu, yang menunjukkan pengaruh individu pada organisasi dan sebaliknya pengaruh organisasi terhadap individu. Adapun tujuan dari perilaku organisasi adalah pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.

### 2.1.2 Model Perilaku Organisasi

Pemahaman perilaku organisasi didukung oleh berbagai disiplin ilmu dengan tujuan peningkatan efektivitas organisasional dan kesejahteraan individu, untuk itu analisis perilaku organisasi fokus pada tiga tingkatan, yakni: proses individual, proses kelompok, dan proses organisasional (Robbins dan Judge, 2018).

Model ini membantu menjelaskan bagaimana individu, kelompok, dan organisasi saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi. Berikut penjelasan dari masing-masing tingkatan pada model perilaku organisasi yaitu:



Sumber : (Robbins dan Judge, 2018)

**Gambar 2.1 Model Perilaku Organisasi**

#### 1. Input

Input adalah variabel yang terdiri dari kepribadian, struktur kelompok, dan budaya organisasi yang mengarah pada langkah-langkah proses. Variabel- variabel tersebut merupakan awal dari segala kemungkinan yang akan muncul dalam organisasi di masa yang akan datang. Variabel- variabel ini memiliki dampak yang besar pada awal pekerjaan. Contoh variabel pada tahap awal ini antara lain keragaman karakteristik individu, kepribadian, dan nilai-nilai karyawan yang terbentuk sejak kecil melalui kombinasi faktor genetik dan lingkungan. Struktur kelompok, peran

dan tanggung jawab biasanya ditentukan sebelum atau sesudah kelompok dibentuk dan pada akhirnya struktur dan budaya organisasi biasanya merupakan hasil dari pengembangan selama bertahun-tahun dan dapat mengubah cara organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan serta kebiasaan dan norma yang telah ditetapkan.

## 2. Proses

Proses adalah tindakan yang dilakukan oleh individu, kelompok, dan organisasi berdasarkan masukan yang mengarah pada hasil tertentu. Pada tingkat individu, proses meliputi emosi dan suasana hati, motivasi, persepsi, keputusan. Pada tingkat kelompok, terdapat komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan dan politik, serta konflik dan negosiasi. Di tingkat terakhir terdapat proses organisasi yang mencakup manajemen orang dan praktik perubahan.

## 3. Hasil

Hasil adalah variabel utama yang ingin diketahui atau diprediksi oleh organisasi. Hasil merupakan variabel yang dapat mempengaruhi variabel yang lainnya. Pada tingkat individu, ada hasil seperti sikap, kepuasan, kinerja, perilaku kewarganegaraan, dan perilaku pengendalian diri. Pada tingkat kelompok, terdapat koherensi dan fungsi yang merupakan variabel dependen. Pada tingkat organisasi, menjelaskan seberapa menguntungkan dan layak organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan model perilaku organisasi di atas terdapat beberapa kajian dalam perilaku organisasi yang berkaitan dengan penelitian ini terdapat tiga tingkatan analisis dalam model perilaku organisasi yaitu, individual, kelompok, dan organisasi. Variabel *perceived organizational support*, *affective commitment*, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan merupakan variabel yang terdapat dalam tingkat analisis individu.

## **2.2 Perceived Organizational Support**

### **2.2.1 Definisi Perceived Organizational Support**

*Perceived organizational support* adalah teori yang dikembangkan berdasarkan teori dasar Eisenberger yaitu persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi karyawan dan kepedulian organisasi terhadap kondisi dan kebutuhan karyawan (Sharma & Dhar, 2016). *Perceived organizational support*

menilai bahwa organisasi menghargai kontribusi, mendengarkan keluhan, memperhatikan kehidupan dan kesejahteraan karyawan, serta memperlakukan karyawan secara adil. Karyawan melihat bahwa organisasi sebagai sumber kebutuhan sosio-emosional seperti penghargaan, perhatian, dan manfaat nyata (gaji dan tunjangan). Selain itu, karyawan mengembangkan *perceived organizational support* untuk memenuhi kebutuhan mereka akan penerimaan, penghargaan, dan rasa memiliki (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Sedangkan menurut (Robbins, 2018) *perceived organizational support* yang dirasakan adalah tingkat sejauh mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Kecuali jika manajemen tidak mendukung bagi karyawan, karyawan dapat melihat tugas-tugas tersebut sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan dan memperlihatkan hasil kerja yang tidak efektif untuk organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* adalah sejauh mana dukungan organisasi yang dirasakan karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan yang akan mempengaruhi dukungan karyawan terhadap organisasinya.

### **2.2.2 Dimensi *Perceived Organizational Support***

*Perceived Organizational Support* dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang. Dalam hal sikap organisasi terhadap ide-ide yang disampaikan oleh pegawai, respon terhadap pegawai yang mengalami masalah serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai merupakan tiga aspek yang menjadi perhatian utama dari pegawai (Rhoades & Eisenberger, 2002) yaitu :

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.

5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.
8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

### **2.2.3 Indikator *Perceived Organizational Support***

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Rhoades & Eisenberger (2002) mengindikasikan bahwa 3 bentuk umum *favorable treatment* yang diterima dari organisasi yang dapat meningkatkan *perceived organizational support* yaitu :

#### 1. Keadilan (*fairness*)

Prosedur yang adil memberikan kontribusi pada *perceived organizational support* karena umumnya dilihat sebagai kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi. Terdapat tiga jenis keadilan yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional. Keadilan prosedural memiliki keterkaitan dengan *perceived organizational support*. Keadilan prosedural berkaitan dengan aturan dimana organisasi menentukan distribusi sumber daya di antara karyawan. Keadilan prosedural terdiri dari dua aspek yaitu struktural dan sosial. Aspek struktural adalah aturan dan kebijakan formal yang mempengaruhi karyawan. Aspek sosial adalah cara organisasi memperlakukan karyawan dengan rasa hormat.

#### 2. Dukungan dari atasan (*supervisor support*)

Seberapa besar supervisor dalam menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka akan mempengaruhi dukungan organisasi yang dirasakan. Supervisor merupakan agen organisasi dan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Hal itu menjadikan karyawan melihat perlakuan yang *favourable* dan *unfavourable* yang mereka terima dari supervisor sebagai indikasi dukungan organisasi.

### 3. Penghargaan dan Kondisi Kerja (*organizational rewards & job conditions*)

Penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan dan kondisi pekerjaan berhubungan positif dengan dukungan organisasi yang dirasakan. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi kerja yaitu:

- a) Pengakuan, gaji dan kesempatan promosi serta adanya kesempatan yang *favourable* untuk memperoleh penghargaan berfungsi dalam mengkomunikasikan penilaian positif atas kontribusi karyawan terhadap organisasi dan hal tersebut akan berkontribusi pada peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.
- b) Keamanan dalam bekerja, yaitu jaminan bahwa organisasi akan mempertahankan karyawan dimasa yang akan datang dan hal tersebut memberikan indikasi kuat terhadap persepsi dukungan organisasi.
- c) *Autonomy*, dimana organisasi menunjukkan kepercayaannya terhadap karyawan melalui pemberian otonomi pada karyawan misalnya dalam penjadwalan, prosedur kerja dan berbagai tugas yang pada gilirannya akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
- d) Peran stressor, stres mengacu pada tuntutan lingkungan dimana individu merasa tidak mampu mengatasinya. Stressor yang terkait dengan tiga aspek peran karyawan di dalam organisasi yang dapat mengurangi *perceived organizational support* yaitu: kelebihan beban kerja, adanya ambiguitas peran, dan konflik peran yang melibatkan tanggung jawab pekerjaan yang saling bertentangan
- e) Pelatihan, pelatihan kerja merupakan investasi karyawan yang pada gilirannya akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

## **II.3 Affective Commitment**

### **II.3.1 Definisi Affective Commitment**

Meyer dan Allen (1993) mendefinisikan *affective commitment* sebagai keinginan dari individu itu sendiri untuk terikat dan dalam organisasi. Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang setidaknya memiliki tiga komponen terpisah yang mencerminkan keinginan (*affective commitment*), kebutuhan (*continuen commitment*) dan kewajiban (*normative commitment*) untuk mempertahankan pekerjaan di dalam suatu organisasi. Meyer dan Allen menunjukkan bahwa dari ketiga komitmen, *affective commitment* memiliki

hubungan yang paling erat kaitannya dengan komitmen karyawan terhadap organisasinya. Hal tersebut dikarenakan *affective commitment* memerlukan internalisasi dan keterlibatan terhadap tujuan organisasi serta kesetiaan terhadap organisasi.

Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat terus bekerja dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya (*want to do so*) yaitu keinginan yang timbul karena adanya ikatan emosional atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi serta keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi. Ketika karyawan memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, mereka sangat meyakini dan mendukung tujuan organisasi, bersedia untuk melakukan upaya ekstra atas nama organisasi serta memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi (Meyer dan Allen, 1991)

Schultz (1998) memiliki definisi tersendiri mengenai *affective commitment*, yaitu suatu hubungan yang kuat antara individu dengan organisasi atau perusahaan yang diidentifikasi dengan keikutsertaannya dalam kegiatan perusahaan atau organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi menunjukkan loyalitas dan berkeinginan kuat untuk tetap bersama organisasi. Antecedent dari komitmen afektif terbagi menjadi empat kategori yaitu karakteristik pribadi, karakteristik struktural, karakteristik terkait pekerjaan, dan pengalaman kerja.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *affective commitment* merupakan salah satu komponen dalam komitmen organisasi yang berkaitan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan merasa terlibat dalam seluruh aktivitas, tujuan, nilai suatu organisasi. *Affective commitment* merupakan kesadaran bahwa anggota organisasi memiliki tujuan dan nilai yang sama dan selaras dengan organisasi tempatnya bergabung.

### **II.3.2 Dimensi *Affective Commitment***

Menurut Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa ada tiga dimensi yang menggambarkan adanya *affective commitment* karyawan terhadap organisasi, yaitu: Karakteristik struktur organisasi, yaitu kemampuan karyawan untuk terlibat langsung dalam melihat karakter organisasi.

#### **1. Keterikatan emosional**

Keterikatan emosional merupakan perasaan yang kuat dari karyawan terhadap organisasi, sehingga akan mudah melekat secara emosional terhadap organisasi. Karyawan akan merasa bahwa ia adalah bagian dari organisasi tersebut, rasa memiliki terhadap perusahaan akan tinggi. Akibat adanya rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi maka rasa ingin keluar dari organisasi akan menurun dan akan memiliki keinginan untuk tetap menjadi keluarga dari organisasi tersebut.

#### **2. Identifikasi**

Identifikasi merupakan sebuah keyakinan dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Adanya keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi merupakan salah satu kunci terbentuknya rangkaian aspek komitmen organisasi lainnya. Aspek tersebut dapat dilihat dari beberapa sikap, yaitu adanya kesamaan tujuan dan nilai yang dimiliki karyawan dengan organisasi, adanya perasaan karyawan bahwa organisasi memberikan kebijakan untuk mendukung kinerjanya, dan adanya kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi.

#### **3. Keterlibatan**

Keterlibatan merupakan keinginan karyawan untuk terlibat secara sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi. Adanya keinginan untuk sungguh-sungguh terlibat dalam setiap aktivitas atau kegiatan organisasi tercermin dalam penerimaan karyawan untuk menerima dan melaksanakan berbagai macam tugas dan kewajiban yang dibebankan. Karyawan akan selalu berusaha memberikan kinerja yang terbaik melebihi standar minimal yang diharapkan organisasi. Selain itu, karyawan akan bersedia untuk melaksanakan pekerjaan diluar tugas dan perannya apabila dibutuhkan oleh organisasi.

### **II.3.3 Indikator *Affective Commitment***

Menurut Allen, *et al* (1993) indikator dari *affective commitment* yaitu :

1. Memiliki rasa bahagia bekerja dalam organisasi

Dimana karyawan memiliki perasaan bangga akan setiap hal yang berhubungan dengan organisasinya dan berkeinginan untuk memberitahukan hal positif tersebut kepada orang lain.

2. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi.

Karyawan sudah memiliki pemikiran bahwa karyawan dengan organisasi memiliki hubungan saling bergantung sangat kuat.

3. Peduli terhadap masalah yang terjadi dalam organisasi

Karyawan menganggap masalah yang terjadi dalam organisasi juga merupakan masalah mereka dan harus diselesaikan bersama.

4. Terikat secara emosional dalam organisasi.

Karyawan akan berpikir bahwa organisasi membutuhkannya dan karyawan pun butuh organisasi.

## **II.4 Kinerja Karyawan**

### **II.4.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan atau perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, mencakup perilaku produktif karyawan yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Chiang & Hsieh, 2012). Kinerja karyawan juga didefinisikan sebagai tingkat produktivitas perilaku terkait pekerjaan individu. Kinerja pekerjaan dapat diukur melalui kombinasi perilaku yang diharapkan dan aspek-aspek terkait tugas. Kinerja karyawan mengukur seseorang terhadap tujuannya untuk menentukan apakah hasil cocok dengan tujuan yang diharapkan.

Menurut Moehariono (2012), Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan yang dicapai karyawan per satuan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **II.4.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2018) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

##### **1. Kualitas**

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2018). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

##### **2. Kuantitas**

Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

##### **3. Ketepatan waktu**

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

#### 4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya (Robbins, 2018). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

#### 5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2018). Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja di segala aspek, efektivitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

### **II.5 *Organizational Citizenship Behavior***

#### **II.5.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior***

Organ (1998) mendefinisikan *organizational citizenship behaviour* sebagai kinerja individu dan perilakunya adalah pilihannya sendiri atau kebijaksanaan dan tidak terkait dengan sistem imbalan apa pun yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas organisasi. *Organizational citizenship behavior* menurut Podsakoff *et al* (2000) adalah perilaku yang secara sukarela dibantu oleh seseorang untuk mempertahankan dan mempromosikan aspek sosial dan psikologis dari suatu organisasi.

Selanjutnya, pengertian *organizational citizenship behaviour* menurut Robbins & Timoty (2018) sebagai perilaku diluar kewajiban kerja karyawan dan dapat meningkatkan fungsi dalam organisasi secara efektif. *Organizational citizenship behavior* termasuk perilaku positif yang dilakukan secara sukarela dan melampaui harapan normal pada umumnya. *Organizational citizenship behaviour* memiliki arti

bahwa seorang karyawan bekerja lebih dari tanggung jawabnya, dimana hal ini ditentukan oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behaviour* adalah perilaku kerja *extra role* atau perilaku di luar beban kerja yang dibutuhkan yang bersifat sukarela dan ikhlas tanpa ada perintah dari perusahaan. Perilaku ini sangat menguntungkan bagi perusahaan terutama di lingkungan perusahaan dengan persaingan bisnis yang sangat ketat.

### **II.5.2 Indikator *Organizational Citizenship Behaviour***

Organ (1998) mengatakan *organizational citizenship behaviour* terbentuk dari lima dimensi. Lima dimensi dari *organizational citizenship behaviour* akan dijelaskan sebagai berikut:

#### *1. Altruism*

Tindakan inisiatif karyawan untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan keadaan yang tidak biasa. Altruisme mengacu pada karyawan yang membantu rekan kerja organisasi dalam pekerjaannya. Karyawan yang menunjukkan altruisme harus mendorong kerja sama tim dan rekan kerja sehingga peningkatan kerja sama ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas operasional organisasi.

#### *2. Conscientiousness*

Pengabdian karyawan pada pekerjaan dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawab melampaui persyaratan formal, seperti melakukan pekerjaan diluar tugas utamanya. Perilaku ini menunjukkan bahwa karyawan menerima dan mematuhi aturan, peraturan, dan prosedur organisasi.

#### *3. Sportmanship*

Kesediaan karyawan untuk menoleransi keadaan yang kurang ideal tanpa mengeluh dan membuat masalah tampak lebih besar daripada yang sebenarnya. Perilaku ini mengacu pada sikap positif karyawan terhadap situasi yang sulit dan kerelaan untuk mengorbankan kepentingan pribadi bagi kepentingan organisasi.

#### *4. Courtesy*

Suatu perilaku karyawan yang bertujuan mencegah atau mengurangi terjadinya konflik terkait pekerjaan dengan orang lain. Karyawan yang menunjukkan rasa

hormat akan mengurangi konflik diantara rekan kerja sehingga organisasi tidak perlu membuang waktu untuk menyelesaikan suatu konflik.

### 5. *Civic Virtue*

Perilaku yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki minat dan berpartisipasi aktif dalam kehidupan organisasi dan mendukung fungsi administrasi perusahaan. Perilaku ini mengacu pada tanggung jawab karyawan untuk berpartisipasi dalam kehidupan perusahaan seperti menghadiri pertemuan atau kegiatan diluar pekerjaan dan mengikuti perubahan dalam organisasi.

## II.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| <b>Peneliti</b>                                               | <b>Judul Penelitian</b>                                                                                        | <b>Hasil Penelitian</b>                                                                                                                                                                                                                                | <b>Perbedaan Penelitian</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Putu Didit Pramana Putra &amp; A.A. Ayu Sriathi (2017)</b> | Pengaruh Perceived Organizational Support dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior | Berdasarkan analisis data dapat disimpulkan bahwa Perceived organizational support dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational citizenship behavior.                                                            | Penelitian Putu Didit Pramana Putra & A.A. Ayu Sriathi (2017) difokuskan pada Pengaruh Perceived Organizational Support dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior, sedangkan pada penelitian ini difokuskan pada sedangkan pada penelitian ini difokuskan pada Pengaruh perceived organizational support dan affective commitment melalui organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan. |
| <b>Nenin Kartika Sari (2019)</b>                              | Pengaruh Persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja                          | Berdasarkan analisis data dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja. Serta keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan keadilan | Penelitian Nenin Kartika Sari (2019) difokuskan pada Pengaruh Persepsi dukungan organisasi dan Keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, sedangkan pada penelitian ini difokuskan pada Pengaruh perceived organizational support dan affective commitment melalui organizational                                                                                                                                                 |

|                                                                              |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              |                                                                                                                                            | organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | citizenship behavior terhadap kinerja karyawan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Dhera Alfiana (2020)</b>                                                  | Peran Perceived Organizational Support dan Psychological Empowerment terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior | Berdasarkan analisis data dapat disimpulkan bahwa <i>Perceived organizational support</i> dan <i>psychological empowerment</i> positif signifikan ke <i>organizational citizenship behavior</i> , <i>organizational citizenship behavior</i> positif signifikan ke kinerja karyawan, <i>perceived organizational support</i> dan <i>psychological empowerment</i> positif tidak signifikan ke kinerja karyawan. <i>perceived organizational support</i> dan <i>psychological empowerment</i> positif tidak signifikan ke kinerja melalui <i>organizational citizenship behavior</i> . dan positif tidak signifikan ke kinerja karyawan. | Penelitian Dhera Alfiana (2020) difokuskan pada Peran Perceived Organizational Support dan Psychological Empowerment terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior, sedangkan pada penelitian ini difokuskan pada Pengaruh <i>perceived organizational support</i> dan <i>affective commitment</i> melalui <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja karyawan.                |
| <b>Komang Ade Wahyudi, I Gede Putu Kawiana &amp; I Wayan Suartina (2021)</b> | Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior                                       | Berdasarkan analisis data dapat disimpulkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi melalui mediasi OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Penelitian Komang Ade Wahyudi, I Gede Putu Kawiana & I Wayan Suartina (2021) difokuskan pada Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi <i>organizational citizenship behavior</i> , sedangkan pada penelitian ini difokuskan pada Pengaruh <i>perceived organizational support</i> dan <i>affective commitment</i> melalui <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja karyawan. |

## II.7 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan atau perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, mencakup perilaku produktif karyawan yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Kinerja dapat diukur dalam beberapa indikator seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Pada studi terdahulu, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *perceived organizational support*, *affective commitment*, dan *organizational citizenship behavior*.

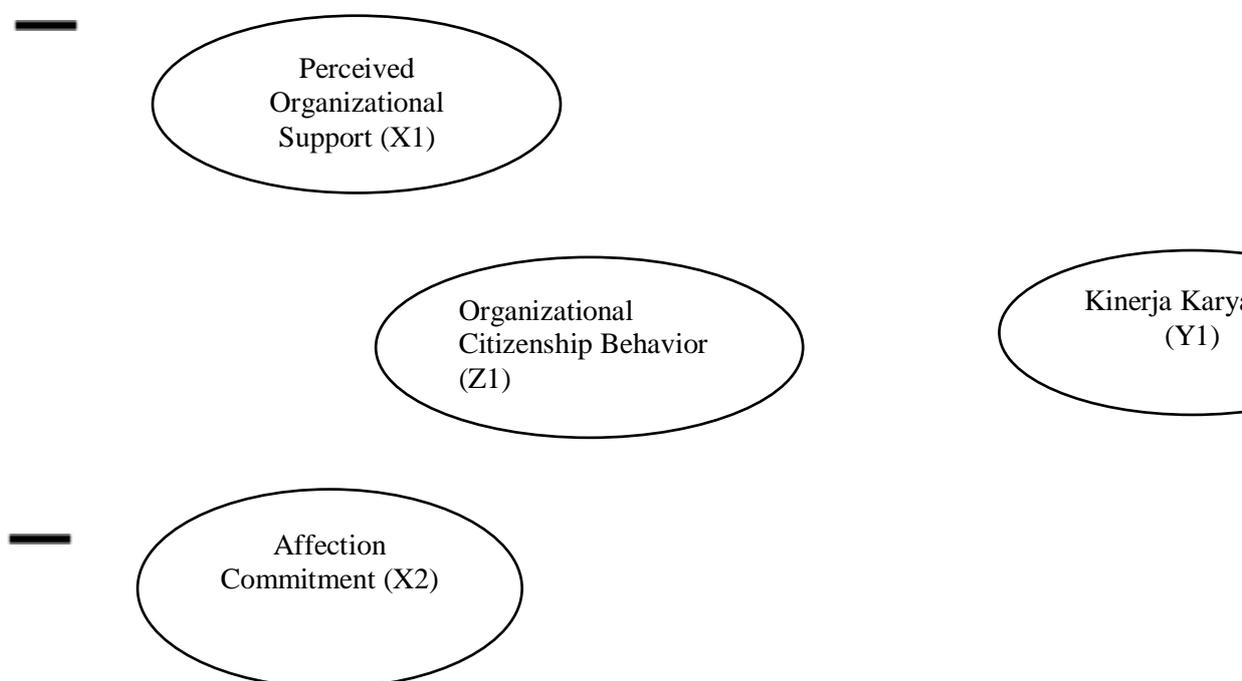
*Perceived organizational support* adalah sejauh mana dukungan organisasi yang dirasakan karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan yang akan mempengaruhi dukungan karyawan terhadap organisasinya. Adapun indikator dari *perceived organizational support* meliputi keadilan (*fairness*), dukungan dari atasan, penghargaan dan kondisi kerja. Tingginya *perceived organizational support* akan memperkuat *affective commitment* terhadap organisasi dan meningkatkan kinerja demi kepentingan organisasi. Sebaliknya, apabila organisasi hanya memberikan sedikit penilaian pada kontribusi dan kesejahteraan karyawan hal tersebut akan berdampak terhadap penurunan tingkat dukungan organisasi yang dirasakan.

Sementara itu, *affective commitment* merupakan kelekatan emosional karyawan terhadap organisasi, karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat cenderung setia kepada organisasi karena karyawan tersebut memiliki keinginan untuk bertahan. Karyawan yang memiliki *affective commitment* akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi. *Affective commitment* memiliki enam indikator yaitu memiliki makna mendalam secara pribadi, rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi, karyawan akan membicarakan tentang hal positif dari organisasi, terikat secara emosional dalam organisasi, senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun, senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi.

Sedangkan, *organizational citizenship behavior* merupakan suatu tindakan perilaku yang dilakukan secara sukarela dan bukan suatu tindakan yang dilakukan dengan

terpaksa untuk kepentingan perusahaan. Dalam sebuah perusahaan, peran *organizational citizenship behavior* sangat penting dan dibutuhkan untuk menambah produktivitas pimpinan serta rekan kerja, meningkatkan efektivitas perusahaan, dapat menjadi sarana dalam mengatur kegiatan kelompok kerja, memberikan peningkatan stabilitas kinerja perusahaan, dan dapat menambah kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan terbaik. *Organizational citizenship behavior* terbentuk dari lima dimensi yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana keterkaitan secara langsung *perceived organizational support, affective commitment* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk melihat keterkaitan *perceived organizational support* dan *affective commitment* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian, kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Kerangka Pikiran**

## II.8 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan pustaka yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis penelitian ini adalah:

Ha<sub>1</sub>: *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ha<sub>2</sub>: *Affection commitment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ha<sub>3</sub>: *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ha<sub>4</sub>: *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*.

Ha<sub>5</sub>: *Affection commitment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*.

Ha<sub>6</sub>: *Perceived organizational support* dan *affection commitment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*.

### III. METODE PENELITIAN

#### III.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatif yang menjelaskan pengaruh sebuah variabel terhadap variabel lainnya, dan data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner. Penelitian kuantitatif menekankan penelitian dengan data-data numerik atau angka-angka yang kemudian akan diolah dengan metode statistik. Variabel tersebut terdiri dari tiga jenis yaitu variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Variabel independen meliputi *perceived organizational support* ( $X_1$ ) dan *affective commitment* ( $X_2$ ). Kemudian variabel mediasi yang digunakan adalah *organizational citizenship behavior* ( $Z$ ). Variabel dependen pada penelitian ini yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ).

#### III.2 Populasi dan Sampel

##### 3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017) populasi didefinisikan sebagai keseluruhan individu, objek, atau peristiwa yang memiliki karakteristik yang sama dan relevan dengan tujuan penelitian atau analisis yang dilakukan, kemudian ditarik sebuah kesimpulan. Populasi pada penelitian ini yaitu karyawan PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam sebanyak 126 orang.

##### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai karakteristik dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi. Pada penelitian ini sampel yang diambil yaitu metode *sampling* jenuh. Menurut Sugiyono (2017) *Sampling* jenuh adalah teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Sampel pada penelitian ini adalah 126 karyawan PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam.

### 3.3 Definisi Konseptual dan Operasional

#### 3.3.1 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah penjelasan tentang konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian untuk memudahkan peneliti menjelaskan konsep-konsep tersebut dalam lapangan. Definisi konseptual digunakan untuk menghindari kebingungan tentang konsep yang akan dijelaskan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, definisi konseptual yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. *Perceived Organizational Support*

*Perceived organizational support* yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Robbins, 2018). Tingginya *perceived organizational support* yang dirasakan akan menghasilkan harapan bahwa perilaku *in-role* dan perilaku *extra-role* yang dilakukan untuk organisasi akan diakui dan dihargai.

2. *Affective Commitment*

Meyer & Allen (1991) mendefinisikan *affective commitment* mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi dan membutuhkan kesesuaian antara nilai-nilai dan tujuan individu dengan nilai-nilai organisasi

3. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

4. *Organizational Citizenship Behavior*

Organ (1998) mendefinisikan *organizational citizenship behaviour* sebagai kinerja individu dan perilakunya adalah pilihannya sendiri atau kebijaksanaan dan tidak terkait dengan sistem imbalan apa pun yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas organisasi.

### 3.3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjelasan-penjelasan yang dipergunakan untuk mempermudah pengertian dan pemahaman dari setiap konsep yang akan diteliti. Definisi operasional ini dipakai untuk memperjelas suatu konsep dengan alat ukur yang sesuai dengan variabel penelitian. Pada penelitian ini, definisi operasional yang digunakan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional

| Variabel                         | Definisi Konsep                                                                                                                                                                                                       | Definisi Operasional                                                                                                                                                                 | Indikator                                         | Item                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perceived Organizational Support | Robbins (2018) mendefinisikan bahwa <i>perceived organizational support</i> yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka | Keadaan seorang karyawan yang merasa yakin atas besarnya kepedulian organisasi terhadap kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan dengan mengusahakan kesejahteraan bagi mereka. | 1. Keadilan                                       | 1. Saya memperoleh penilaian yang adil terhadap kontribusi saya dalam bekerja<br><br>2. Tersedianya kesempatan dalam pengembangan karir untuk para karyawan |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      | 2. Dukungan dari atasan                           | 1. Atasan saya peduli terhadap kesejahteraan karyawan<br><br>2. Atasan saya bersedia membantu karyawan ketika membutuhkan bantuan                           |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      | 3. Penghargaan dan Kondisi Kerja                  | 1. Atasan saya memperhatikan karyawan ketika berhasil dalam pekerjaan<br><br>2. Atasan saya menuntut atas beban, peran, dan tanggung jawab                  |
| Affective Commitment             | Meyer & Allen (1993) mendefinisikan <i>affective commitment</i> mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan                                                                                                    | Keinginan dari diri individu itu sendiri untuk terikat dan terlibat dalam organisasi                                                                                                 | 1. Memiliki rasa bahagia bekerja dalam organisasi | 1. Saya merasa bangga telah menjadi bagian dari perusahaan ini<br><br>2. Saya merasa sangat senang bisa menghabiskan sisa masa karir saya di perusahaan ini |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                      |                                                          |                                                                                                                                                          |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | organisasi dan membutuhkan kesesuaian antara nilai-nilai dan tujuan individu dengan nilai-nilai organisasi                                                                                                                             |                                                                                      | 2. Rasa saling memiliki yang kuat dalam organisasi       | <p>1. Saya merasa perusahaan ini sangat berarti bagi saya</p> <p>2. Saya merasa nilai-nilai yang berlaku di perusahaan ini sangat cocok dengan saya</p>  |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                      | 3. Peduli terhadap masalah yang terjadi dalam organisasi | <p>1. Saya merasa bahwa masalah dalam perusahaan ini merupakan masalah saya</p> <p>2. Saya merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan sekarang</p>     |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                      | 4. Terikat secara emosional dalam organisasi             | <p>1. Saya memiliki rasa keterikatan emosional dengan perusahaan ini</p> <p>2. Saya merasa perusahaan ini memiliki makna pribadi bagi saya</p>           |
| Kinerja Karyawan | Menurut Mangkunegara (2017), mendefinisikan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. | Kinerja karyawan merupakan tingkat produktivitas perilaku terkait pekerjaan individu | 1. Kualitas                                              | <p>1. Saya mampu bekerja sesuai target yang telah ditentukan oleh perusahaan</p> <p>2. Saya dapat melakukan pekerjaan apapun yang diberikan</p>          |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                      | 2. Kuantitas                                             | <p>1. Saya telah berhasil mencapai standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan</p> <p>2. Saya mampu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan</p> |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                      | 3. Ketepatan waktu                                       | <p>1. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu</p> <p>2. Saya selalu datang tepat waktu</p>                                                 |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                      | 4. Efektivitas                                           | <p>1. Saya sering melakukan komunikasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama</p> <p>2. Saya selalu menyelesaikan</p>                      |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                    |                      |                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                    |                      | pekerjaan dengan tepat waktu                                                                                                                                                                                                              |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                    | 5. Kemandirian       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya dapat mengambil keputusan dalam menyelesaikan permasalahan</li> <li>2. Saya dapat mengatasi suatu permasalahan dalam bekerja</li> </ol>                                                    |
| Organizational Citizenship Behavior | Organ (1989) mendefinisikan bahwa <i>organizational citizenship behaviour</i> sebagai kinerja individu dan perilakunya adalah pilihannya sendiri atau kebijaksanaan dan tidak terkait dengan sistem imbalan apa pun yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas organisasi. | Organizational citizenship behavior merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di- <i>reward</i> oleh perolehan kinerja tugas. | 1. Altruism          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya bersedia untuk membantu rekan kerja ketika banyak pekerjaan yang harus diselesaikan</li> <li>2. Saya bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk/istirahat</li> </ol>               |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                    | 2. Conscientiousness | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya bersedia bekerja melebihi jam kerja saya</li> <li>2. Saya selalu bersikap jujur dalam bekerja</li> </ol>                                                                                   |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                    | 3. Courtesy          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan</li> <li>2. Saya selalu berdiskusi dengan rekan kerja saya mengenai hal-hal yang harus dihadapi dengan perusahaan</li> </ol> |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                    | 4. Civic Virtue      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya mengikuti kegiatan yang diadakan atau berpartisipasi aktif dalam pertemuan</li> <li>2. Saya menggunakan waktu luang untuk meningkatkan keahlian</li> </ol>                                 |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                    | 5. Sportsmanship     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan</li> <li>2. Saya tidak pernah mengeluh mengenai hal-hal yang sepele</li> </ol>                                            |

### **3.4 Sumber Data**

#### **3.4.1 Data Primer**

Data primer adalah jenis data yang dikumpulkan secara langsung dari sumber pertama atau langsung dari sumber aslinya. Data primer yang diperoleh melalui menyebarkan kuesioner yang disebarikan secara *online* dalam bentuk *google form* pada media sosial WhatsApp. Pengelolaan data primer diperlukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi dan yang berhubungan dengan perilaku organisasi, *perceived organizational, affective commitment, organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

#### **3.4.2 Data Sekunder**

Penelitian ini mengambil dari beberapa buku, jurnal, literatur-literatur yang relevan dengan topik pembahasan agar dapat digunakan untuk memperkuat teori dan hipotesis, serta untuk memperoleh kesimpulan yang valid, peneliti menggunakan cara mengklasifikasi data sehingga menghasilkan kesimpulan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2013). Daftar pertanyaan kuesioner yang digunakan bersifat tertutup.

### **3.6 Skala Pengukuran**

Skala Likert digunakan untuk mengukur pendapat, persepsi dan sikap seseorang maupun sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial. Variabel dalam penelitian dijabarkan menjadi sebuah indikator variabel, kemudian indikator variabel tersebut menjadi acuan dalam menyusun item-item berupa pernyataan maupun pertanyaan. Pertanyaan pada angket dengan menggunakan skala Likert 1-5 dengan menggunakan pernyataan berskala dan diberi skor sesuai dengan tabel berikut :

Tabel 3.2 Skala Likert

| Jawaban             | Skor Jawaban |
|---------------------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 1            |
| Tidak setuju        | 2            |
| Netral              | 3            |
| Setuju              | 4            |
| Sangat Setuju       | 5            |

Sumber: Sugiyono, 2013

### 3.7 Teknik Analisis Data

#### 3.7.1 Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2018) Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal, mendekati normal atau tidak". Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dan regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas dideteksi menggunakan nilai skewness dan kurtosis dengan rentang data -2,58 hingga 2,58.

##### 2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk mengukur apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2018). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (X). Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel dalam penelitian ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol (0). Multikolinearitas dideteksi menggunakan *Tolerance Value* atau VIF (*Variance Inflation Factor*). *Tolerance Value* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan syarat sebagai berikut: 1) Tidak terjadi multikolinearitas, jika nilai VIF (*variance inflation factor*)  $\leq 5$ . 2) Terjadi multikolinearitas, jika VIF (*variance inflation factor*)  $\geq 5$ .

#### 3.7.2 Outer Model (Model Pengukuran)

Outer Model merupakan model pengukuran yang mempunyai hubungan antara indikator dengan konstruk dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen. Berikut merupakan tahapan dari model pengukuran atau outer model yaitu:

### **3.7.2.1 Uji Validitas**

Uji validitas merupakan pengujian yang mengukur tingkat akurasi pernyataan untuk mempresentasikan konsep penelitian. Uji validitas bertujuan untuk mengukur apakah alat ukur yang digunakan sudah sesuai dalam penelitian dan sudah tepat untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Adapun pada penelitian terdapat 2 tahap pengujian yang dilakukan yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*

#### **1. Convergent Validity**

Menurut Ghozali (2018) uji *convergent validity* digunakan dalam sebuah penelitian guna membuktikan setiap item penelitian apakah terdapat kesamaan antara dimensi variabel penelitian tersebut. Karena itulah, item pernyataan dengan signifikansi pada tingkat tinggi dan bernilai lebih besar 2 kali dari batas *error* pada pengukuran item pernyataan variabel. Dimana terpenuhi atau tidaknya variabel apabila mempunyai nilai AVE lebih besar dari 0,5.

#### **2. Discriminant Validity**

*Discriminant validity* merupakan pengujian yang dilakukan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain dengan standar empiris. Pengujian ini diukur melalui nilai *cross-loading*, jika suatu indikator memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi dengan masing-masing variabel latennya maka kesesuaian model dinyatakan baik (Hair et al., 2017).

### **3.7.2.2 Uji Reliabilitas**

Menurut Sugiyono (2017), reliabilitas mengacu pada ukuran konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tersusun dalam kuesioner. Pengujian ini dilakukan dengan mengukur koefisien *cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Sebuah data penelitian dianggap reliabel jika nilai koefisien *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60.

### **3.7.3 Model Struktural atau Inner Model**

*Inner model* atau uji model struktural merupakan pengujian yang dilakukan untuk menentukan hubungan antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Caranya dengan melihat besaran nilai *R square* serta besaran nilai *path coefficient*. Hal tersebut dilakukan guna mengetahui besaran pengaruh yang diberikan oleh variabel laten endogen pada sebuah riset terhadap variabel laten eksogennya, serta terdapat juga uji signifikansi yang dilakukan untuk mengetahui besaran nilai signifikansi hubungan pengaruh antar variabel. Hasilnya pengaruh ini mampu menggambarkan hubungan antar variabel laten dalam sebuah penelitian dengan berdasarkan pada teori substantif.

### **3.7.3.1 Uji R Square**

Uji R square pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan suatu model dalam menerangkan variabel dari variabel dependen. Nilai R square yaitu antara nol dan satu. Nilai R square yang kecil menunjukkan jika kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel independen sangat terbatas. Sedangkan nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan guna memprediksi variasi dari variabel dependen

### **3.7.3.2 Uji Hipotesis**

Metode pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah memakai SEM dengan perangkat lunak smartPLS sebagai metode analisisnya. Menurut Ghozali, (2018) model SEM-PLS ini selain dapat menguji mengenai teori, model ini juga mampu memberikan keterangan terkait terdapat hubungan atau tidaknya diantara variabel laten. Adapun hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan cara mencari besaran nilai perhitungan *Path Coefficient* pada tahap uji *inner model*. Hipotesis dalam penelitian akan diterima jika besaran nilai T-statistik memiliki nilai yang lebih besar dari pada nilai pada T-tabel 1,96 ( $\alpha$  5%) artinya apabila nilai statistik pada tiap hipotesis memiliki besaran nilai yang lebih besar dari pada besaran nilai T-tabel sehingga kesimpulannya hipotesis dalam penelitian ini diterima atau dalam kata lain terbukti.

### **3.7.3.3 Uji Mediasi**

Pengujian mediasi bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel *intervening*. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, perlu menguji nilai t dari koefisien ab. Nilai t-hitung dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t-hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi, selanjutnya melihat sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna atau mediasi parsial atau bukan sebagai variabel mediasi.

Untuk menguji efek mediasi, penelitian ini tidak menggunakan *f square* tetapi menggunakan *effect size* mediasi *upsilon* ( $v$ ). Hal ini dikarenakan dalam uji *f square* hanya berlaku untuk pengaruh langsung saja (*direct effect*). Untuk mengukur *effect size* mediasi *upsilon* ( $v$ ) yang dikembangkan oleh Lachowicz et al. (2018) sebagai berikut :

$$v = \beta^2_{MX} \cdot \beta^2_{YM} \cdot X$$

Keterangan :

$\beta^2_{MX}$  = *path coefficient* pengaruh X terhadap M

$\beta^2_{YM}$  = *path coefficient* pengaruh M terhadap Y

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh *perceived organizational support* dan *affective commitment* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* di PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel *perceived organizational support* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan organisasi, maka terjadinya hubungan timbal balik, dan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi perusahaan.
2. Variabel *perceived organizational support* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut menunjukkan bahwa jika karyawan mendapatkan *perceived organizational support* yang baik maka mendorong karyawan untuk melibatkan diri dalam *organizational citizenship behavior* sebagai respons positif terhadap dukungan yang mereka terima dari organisasi.
3. Variabel *affective commitment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa *affective commitment* yang dimiliki karyawan cenderung lebih memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan.
4. Variabel *affective commitment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang berkomitmen secara afektif dapat menciptakan identifikasi dengan organisasi, motivasi yang tinggi, perilaku proaktif,

loyalitas yang tinggi, dan norma organisasi yang kuat. Semua faktor ini mendorong karyawan untuk melibatkan diri dalam *organizational citizenship behavior* sebagai bentuk dukungan dan kontribusi positif terhadap organisasi.

5. Variabel *organizational citizenship behavior* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* meningkatkan efektivitas tim, produktivitas, kualitas dan pelayanan pelanggan, kepuasan kerja, serta reputasi dan citra organisasi. Melalui *organizational citizenship behavior*, karyawan memberikan kontribusi tambahan yang berdampak positif pada kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan.
6. Variabel *perceived organizational support* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan meningkat apabila *perceived organizational support* pada karyawan tinggi maka meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan sehingga kinerja juga meningkat.
7. Variabel *affective commitment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut ditunjukkan ketika karyawan yang memiliki komitmen emosional yang tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki motivasi yang tinggi, perilaku proaktif, kolaborasi yang meningkat, dan loyalitas yang tinggi. *Organizational citizenship behavior* yang dilakukan oleh karyawan ini dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan dan memberikan manfaat bagi organisasi.
8. Variabel *perceived organizational support* dan *affective commitment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dan *affective commitment* meningkatkan motivasi, keterlibatan, kepercayaan, identifikasi, dukungan, dan penghargaan karyawan. Semua faktor ini mendorong karyawan untuk

melakukan *organizational citizenship behavior* yang berdampak positif pada kinerja mereka secara keseluruhan.

## 5.2 Saran

Setelah mengetahui besarnya pengaruh *perceived organizational support* dan *affective commitment* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* maka saran yang dapat direkomendasikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Bagi pihak perusahaan

Penelitian ini memberikan saran bagi pihak perusahaan PT. UTD Creation Packaging Solutions Batam yaitu pada variabel *perceived organizational support* yaitu atasan tidak hanya memonitoring beban kerja saja tapi juga apresiasi atas keberhasilan kerja tim, pada *affective commitment*, perusahaan dapat memperkuat *esprit de corps* dengan memfasilitasi pertemuan rutin yang membangun rasa persatuan, kebersamaan, dan semangat yang tinggi di antara anggota tim. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan dapat memberikan SOP yang jelas dan tegas serta memonitoring dalam mengatur kehadiran dan ketepatan kerja karyawan sesuai waktu kerja. Pada variabel *organizational citizenship behavior*, dapat disarankan kepada karyawan dalam memberikan pertolongan pada rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dengan tidak mengganggu tugas pokok yang dibebankan dan karyawan harus dapat melihat situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain

### 2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengungkap faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain *perceived organizational support*, *affective commitment* dan *organizational citizenship behavior*

## DAFTAR PUSTAKA

- Abrar, U. (2019). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan pada PT Urchindize cabang Madura. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis* Vol. 7 No.2, 3 - 6
- Alfiana, Dhera, "Peran Perceived Organizational Support dan Psychological Empowerment terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior," *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8.3 (2020), 839 <https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p839-851>
- Arshadi, N., & Hayavi, G. 2013. The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- Ardiansyah & Afandi, E. 2019. *Impact of Affective Commitment with Employee Performance Moderated by Organization Citizenship Behavior (OCB)*. 304(Acpch 2018), 258–262. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.64>
- Badu, Q, Samsu dan Djafri, Novrianty. 2017. *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Wang, K. Y., & Ooi, G 2014 The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social- exchange perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 35 (5), 366-285
- Chang, Po Chien, dan Shyh Jer Chen, "Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations," *International Journal of Human Resource Management*, 22.4 (2011). 883-901 <<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>>
- Ekowati, S, dan M F Fintariasari, "Pengaruh Affective Commitment dan Dukungan Atasan Terhadap Kinerja Karyawan," *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah*, 9.2(2021), 313–26 <<https://jurnal.unived.ac.id/index.php/er/article/view/1425%0Ahttps://jurnal.unived.ac.id/index.php/er/article/download/1425/1160>>
- Gilang, M. 2018. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Asiana Bio Grow Klaten). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 1–16.

- Ghozali, I. 2018 Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2017. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, dan Rudolf R. Sinkovics, "The use of partial least squares path modeling in international marketing," *Advances in International Marketing*, 20.May 2014 (2009), 277–319 <[https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)>
- Imam, S., & Javed, T. 2019. Job Security, Organizational Support and Employee Performance: Mediating role of Employee Satisfaction in Medical Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 1250–1268. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i3/5793>
- Khazaei, K. & Khalkhali, A. 2011. Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. *World Applied Sciences Journal*. 13 (2): 324-330.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. 2018. Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116-123.
- Mangkunegara, A. P. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Moehariono, M. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Depok: Rajawali Pers.
- Mursidta, S. 2017. Pengaruh perceived organizational support (persepsi dukungan organisasi) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. varia usaha beton gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 1-12.
- Novira, I. 2016. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *JOM FISIP*, 6(1), 1–15.

- Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J., & Kaivo-oja, J. 2020. Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118703. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118703>
- Organ, "Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldier Syndrome," *The Academy of Management Review*, 14.2 (1989). 294 <<https://doi.org/10.2307/258426>>
- Pamungkas, Aditya Bambang, (2022, Oktober 31). *Peluang dan Tren Industri Kemasan di Indonesia Khususnya Kemasan Makanan dan Minuman*. Diakses dari <https://agro.kemenperin.go.id/artikel/6499-peluang-dan-tren-industri-kemasan-di-indonesia-khususnya-kemasan-makanan-dan-minuman>
- Prasetyo, M. S. 2016. Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bagian Rumah Tangga Universitas Negeri Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia (JMBI)*, 5(6), 562-573.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Putra, Putu Didit Pramana, dan A.A Ayu Sriathi, "Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior," *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6.9 (2017), 4800–4828
- Rhoades., dan Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: a Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87 (4): 698-714.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. 2018. *Organizational Behavior* 18th Edition. New York: Pearson.
- Sari, N. K. 2019. Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. *Psikoborneo*, 7(1), 123-134.
- Samsul Arifin, Didit Darmawan, "Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto," 06.01 (2022), 33–43
- Sugiyono, D. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*.
- Sugiyono. 2017. *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta

Supartha, Wayan Gede dan Sintaasih, Desak Ketut. 2017. Pengantar Perilaku Organisasi; Teori, kasus dan Aplikasi Penelitian. Bali: Universitas Udayana.

Wahyudi, K A, I G P Kawiana, “Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior,” Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata, 2.2 (2022), 366–75