



**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI PADA
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KOMITMEN
AFEKTIF DAN PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS SEBAGAI VARIABEL
PEMEDIASI**

(Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang)

SKRIPSI

**Disusun sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Oleh
Nanda Alvionika Dewi
7311416020**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2020**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

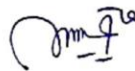
Hari : Rabu
Tanggal : 19 Agustus 2020

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen



Dorojatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D
NIP. 197311092005011001

Pembimbing



Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.
NIP. 198501082009122004

PENGESAHAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan sidang panitia ujian skripsi Fakultas
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 3 September 2020

Penguji I



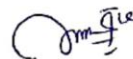
Dr. S. Martono, M.Si
NIP. 196603081989011001

Penguji II



Dr. Ketut Sudarma, M.M.
NIP. 195211152018021325

Penguji III



Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc
NIP. 198501082009122004

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Heri Yanto, M. B. A., Ph.D
NIP. 196307181987021001

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Nanda Alvionika Dewi
NIM : 7311416020
Tempat, Tanggal Lahir : Tegal, 27 Juni 1998
Alamat : RT 03 RW 01 Desa Balaradin Kec. Lebaksiu
Kab. Tegal, Jawa Tengah

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Agustus 2020



Nanda Alvionika Dewi

NIM. 7311416020

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Orang unggul adalah penolong bagi yang lemah. Ia bagai mata bagi yang buta, kekuatan bagi yang lemah, dan sebuah tameng bagi yang tak berdaya. Ia berdiri tegak dengan menolong yang terjatuh. Ia naik dengan mengangkat orang lain. (Robert Green Ingersoll)

Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Orang tua tercinta, Mama Alfiyatun Naimah dan Bapak Didi Aminudin. Terimakasih atas dukungan dan doa yang tidak pernah terputus
2. Almamaterku FE UNNES

PRAKATA

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Afektif dan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang).

Penyusunan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program strata satu (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak pihak yang memberikan bantuan, dukungan, bimbingan, serta doa, untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., selaku Rektor Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan kesempatan menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang atas izinnya dalam melakukan penelitian.
3. Dorojatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang atas izinnya dalam melakukan penelitian.
4. Nury Ariani W., S.E., M.Sc., dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu dosen yang telah membimbing penulis selama menuntut ilmu di Program S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
6. Seluruh tendik Universitas Negeri Semarang yang telah membantu dalam penyusunan penelitian ini.
7. Orang tua tercinta, Bapak Didi Aminudi dan Mama Alfiyatun Naimah, adik saya Regita Cahya Dinata.
8. Teman-teman Manajemen, terutama angkatan 2016 yang telah memberikan bantuan, harapan, motivasi, doa, semangat dan saran-saran dalam penyusunan skripsi ini.
9. Teman-teman dekat, Fajar Nugroho, Dwi, Yeni, Ana, Ogok, Dita, Retno, Zela, Tesa dan Lisa yang telah memberikan bantuan, doa, dan semangat.

Semoga dengan membaca skripsi ini dapat memberi manfaat bagi kita semua, dalam hal ini dapat menambah wawasan yang bermanfaat. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan, kemampuan, waktu, pengetahuan kami yang masih terbatas. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk lebih sempurnanya penyusunan skripsi ini.

Atas semua perhatian dari segala pihak yang telah membantu penulis dalam menyusun skripsi ini, penulis ucapkan terima kasih.

Semarang, 25 September 2020

Penulis,



Nanda Alvionika Dewi

ABSTRAK

Nanda Alvionika Dewi. 2020. “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Pada *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Afektif dan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang). Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.

Kata Kunci: Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Afektif, Pemberdayaan Psikologis, OCB.

OCB merupakan perilaku individu di luar deskripsi pekerjaan, tidak ditentukan secara formal dalam sistem penghargaan, dilakukan secara sukarela dan memberikan kontribusi pada peningkatan efektivitas produktifitas, efisiensi dan profitabilitas organisasi. OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif, dan pemberdayaan psikologis. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh mediasi komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis dalam hubungan persepsi dukungan organisasi pada OCB.

Populasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu tendik yang bekerja di Universitas Negeri Semarang (UNNES). Teknik pengambilan sampel pada penelitian menggunakan teknik *proportional random sampling* dengan jumlah sebanyak 130 karyawan. Metode analisis data menggunakan uji statistik deskriptif dan perangkat lunak SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh signifikan pada komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis. Namun, pada penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak signifikan pada OCB. Selain itu, komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh signifikan dalam memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi pada OCB. Komitmen afektif memiliki pengaruh lebih tinggi dibandingkan pemberdayaan psikologis dalam perannya sebagai mediasi.

Simpulan dari penelitian ini yaitu persepsi dukungan organisasi kurang kuat untuk meningkatkan OCB. Sedangkan komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Selain itu, komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh mediasi yang positif dalam hubungan persepsi dukungan organisasi pada OCB. Saran untuk tendik yaitu untuk membantu rekan atau mencari solusi atas permasalahan dengan inisiatif dari diri sendiri. Tendik juga diharapkan agar tidak membuang-buang waktu saat bekerja dan mengambil waktu istirahat sesuai dengan peraturan. Saran untuk instansi melakukan *gathering* dan pelatihan motivasi dan pengambilan keputusan.

ABSTRACT

Nanda Alvionika Dewi. 2020. Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior with Affective Commitment and Psychological Empowerment as a Mediation Variables (Case Study at education staff of Universitas Negeri Semarang). Thesis. Department of Management. Faculty of Economics. Universitas Negeri Semarang. Advisor: Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.

Kata Kunci: Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior.

OCB is an individual behavior outside the job description, not formally determined in the reward system, done voluntarily, and contributes to increasing effectiveness, productivity, efficiency, and profitability of the organization. OCB is influenced by several factors such as perceived organizational support, affective commitment, and psychological empowerment. This study aims to examine the effect of mediation of affective commitment and psychological empowerment in perceived organizational support relationships on OCB.

The population used in this study were education staff of Universitas Negeri Semarang (UNNES). The sampling technique in the study used a proportional random sampling technique with a total sample 130 employees. The data analysis method uses descriptive statistical tests and SmartPLS 3.0 software.

The results showed that perceived organizational support has a significant influence on affective commitment and psychological empowerment. However, this study show that perceived organizational support has no significant effect on OCB. In addition, affective commitment and psychological empowerment have positive effect and significant in mediating perceived organizational support on OCB. Affective commitment has a higher effect than psychological empowerment in role as mediation.

The conclusion of this study is that perceived organizational support is not strong enough to increase OCB. While affective commitment and psychological empowerment can increase perceived organizational support. Furthermore, affective commitment and psychological empowerment have a positive and significant mediating effect in relationship of perceived organizational support on OCB. Advice for education staff employees is to help co-workers or find solutions the problems on their own initiative. Also, expected not to waste time while working and to take breaks according to the rules. Suggestions for agency are make gathering and training problem solving and decision making.

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	i
PERSETUJUAN	ii
PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	15
1.3 Cakupan Masalah.....	16
1.4 Perumusan Masalah	17
1.5 Tujuan Penelitian	18
1.6 Kegunaan Penelitian	19
1.7 Orisinalitas Penelitian	21
BAB 2	22
KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN	22
2.1 Kajian Teori Utama (Grand Theory).....	22
2.1.1 Teori Perilaku	22
2.1.2 Teori Pertukaran Hubungan Sosial	24
2.1.3 Teori <i>Side-Bet</i>	25
2.1.4 Teori Kognitif Sosial.....	27

2.2	Kajian Variabel Penelitian	29
2.2.1	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	29
2.2.2	Persepsi Dukungan Organisasi	35
2.2.3	Komitmen Afektif	39
2.2.4	Pemberdayaan Psikologis	42
2.3	Penelitian Terdahulu	46
2.4	Kerangka Berfikir	49
2.4.1	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB	49
2.4.2	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Komitmen Afektif	51
2.4.3	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Pemberdayaan Psikologis	52
2.4.4	Pengaruh Komitmen Afektif pada OCB	53
2.1.4	Pengaruh Pemberdayaan Psikologis pada OCB	55
2.4.6	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB dengan Komitmen Afektif sebagai Mediasi	56
2.4.7	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Mediasi	58
2.5	Hipotesis Penelitian	61
BAB 3		62
METODE PENELITIAN		62
3.1	Jenis dan Desain Penelitian	62
3.2	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	63
3.2.1	Populasi	63
3.2.2	Sampel	64
3.2.3	Teknik Pengambilan Sampel	65
3.3	Operasional Variabel Penelitian	68
3.3.1	Variabel Bebas (Independen) (X)	69
3.3.2	Variabel Terikat (Dependen) (Y)	70
3.3.3	Variabel Mediasi (<i>Intervening</i>)	70
3.4	Teknik Pengumpulan Data	72
3.5	Metode Analisis Data	73
3.5.1	Uji Statistik Deskriptif	73
3.6	Uji Instrumen	74

3.6.1	Validitas Instrumen	75
3.6.2	Reliabilitas Instrumen	77
3.7	Uji Hipotesis	78
BAB 4	85
HASIL DAN PEMBAHASAN	85
4.1	Hasil Penelitian	85
4.1.1	Karakteristik Responden	85
4.1.2	Hasil Analisis Deskriptif	89
4.1.3	Pengujian Hipotesis.....	98
4.2	Pembahasan.....	113
4.2.1	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB.....	113
4.2.2	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Komitmen Afektif	115
4.2.3	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Pemberdayaan Psikologis...116	
4.2.4	Pengaruh Komitmen Afektif pada OCB.....	118
4.2.5	Pengaruh Pemberdayaan Psikologis pada OCB	120
4.2.6	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB melalui Komitmen Afektif	122
4.2.7	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB melalui Pemberdayaan Psikologis	123
BAB 5	125
PENUTUP	125
5.1	Kesimpulan.....	125
5.2	Saran	126
DAFTAR PUSTAKA	129
LAMPIRAN	138

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Research Gap Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB	8
Tabel 1.2 Studi Pendahuluan Terkait OCB.....	13
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	46
Tabel 3.1 Daftar Unit dan Jumlah Tenaga Kependidikan UNNES 2020	63
Tabel 3.2 Ukuran Sampel Tenaga Kependidikan Tiap Fakultas di UNNES.....	66
Tabel 3.3 Tabel Angka Random	68
Tabel 3.4 Indeks Skala Likert	73
Tabel 3.5 Kriteria Nilai Internal.....	74
Tabel 3.6 Parameter Uji Validitas Konvergen dalam Model Pengukuran PLS....	76
Tabel 3.7 Parameter Uji Validitas Diskriminan dalam Model Pengukuran PLS..	77
Tabel 3.8 <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Pengukuran Indikator Reflektif.....	83
Tabel 3.9 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Struktural.....	84
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	85
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kerja	86
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	86
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	87
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	88
Tabel 4.6 Kriteria Nilai Interval.....	89
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Persepsi Dukungan Organisasi	90
Tabel 4.8 Kriteria Nilai Indeks Persepsi Dukungan Organisasi	90
Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Komitmen Afektif.....	92
Tabel 4.10 Kriteria Nilai Indeks Komitmen Afektif.....	93

Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Pemberdayaan Psikologis	93
Tabel 4.12 Kriteria Nilai Indeks Pemberdayaan Psikologis	95
Tabel 4.13 Analisis Deskriptif OCB	95
Tabel 4.14 Kriteria Nilai Indeks OCB	97
Tabel 4.15 Indikator/Item Pertanyaan yang Dikeluarkan	99
Tabel 4.16 <i>Outer Model (Weight or Loading)</i> Hasil Final	99
Tabel 4.17 Nilai AVE	100
Tabel 4.18 Nilai Cross Loading	101
Tabel 4.19 Nilai Akar AVE	102
Tabel 4.20 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	103
Tabel 4.21 Effect Size (F^2).....	105
Tabel 4.22 <i>Predictive Relevance</i> (Q^2).....	105
Tabel 4.23 R-Square	106
Tabel 4.24 Hasil Path Coefficients Direct Effect.....	108
Tabel 4.25 Hasil Path Coefficients Indirect Effect	111
Tabel 4.26 Ringkasan Pengujian Hipotesis	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	60
Gambar 4.1 Hasil Model Penelitian.....	99
Gambar 4.2 Hasil Model Penelitian.....	108

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Permohonan Ijin Observasi.....	138
Lampiran 2 Surat Balasan Ijin Penelitian Universitas Negeri Semarang	143
Lampiran 3 Tabel Angka Random.....	154
Lampiran 4 <i>Back Translation Instrument</i>	155
Lampiran 5 Kuisisioner Penelitian	158
Lampiran 6 Data Identitas Responden.....	162
Lampiran 7 Tabulasi Data.....	166
Lampiran 8 Uji Instrumen dan Reabilitas (Uji Outer Model).....	182
Lampiran 9 Uji Inner Model	186
Lampiran 10 Dokumentasi.....	188

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peningkatan persaingan dan perubahan teknologi telah menimbulkan tantangan baru bagi organisasi secara global (Manda, 2019: 83). Untuk menangani kondisi ini, dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia bagi organisasi yang ingin bertahan dan tetap tumbuh (Kuncoro & Wibowo, 2019: 181). Aspek karyawan dinilai memainkan peran penting untuk memastikan organisasi tetap produktif dan menguntungkan (Osman et al., 2015: 174). Dengan memiliki sumber daya manusia yang baik akan dapat menciptakan kinerja baik untuk organisasi (Bolino et al., 2015: 59). Untuk itu, dibutuhkan adanya faktor yang dapat menstimulus kinerja karyawan sehingga efektifitas organisasi dapat tercapai.

Efektifitas organisasi dianggap yang paling penting dalam keuntungan dan keberlanjutan organisasi (Ismail et al, 2018: 188). Terdapat tiga jenis perilaku yang dibutuhkan untuk organisasi yang efektif, yaitu kesediaan karyawan untuk tetap dengan organisasi, tindakan karyawan yang melampaui deskripsi pekerjaan, dan perilaku proaktif karyawan di luar tanggung jawab (Chiang & Hsieh, 2012: 181). Pada *point* kedua, karyawan yang dapat melampaui deskripsi pekerjaan ini berhubungan langsung dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Osman et al., 2015: 175). Dengan kata lain, strategi untuk mempertahankan organisasi dapat

dilakukan dengan memanfaatkan peran sumber daya manusia salah satunya adalah meningkatkan perilaku OCB di tempat kerja.

Pentingnya OCB untuk dimiliki setiap organisasi dikarenakan OCB memiliki pengaruh yang signifikan di tempat kerja secara keseluruhan (Kasa & Hassan, 2015: 200). OCB merupakan perilaku individu di luar deskripsi pekerjaan, tidak ditentukan secara formal dalam sistem penghargaan, dilakukan secara sukarela dan memberikan kontribusi pada peningkatan efektivitas (Kuncoro & Wibowo, 2019: 184), produktifitas, efisiensi dan profitabilitas organisasi (Podsakoff et al., 2009: 131). OCB ditandai dengan adanya: pertama, perilaku yang bersifat pilihan pribadi (sukarela). Kedua, karena pilihan pribadi, maka tidak ada hukuman jika tidak melakukannya. Ketiga, perilaku yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem formal sehingga tidak ada reward (Kumar, 2009: 74).

Indikator dari perilaku OCB adalah membantu rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku didalam suatu organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal, memberi saran-saran yang dapat membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Rohayati, 2014: 21). Kesadaran tinggi yang dimiliki tiap organisasi menjadikan organisasi mencari faktor-faktor yang dapat mendorong karyawannya untuk berperilaku positif (Abdulrab et al., 2018: 1). Dalam interaksi antara organisasi dan karyawan terdapat pola hubungan sosial yang terjadi pada keduanya, hal ini didasari dari teori pertukaran hubungan sosial. Teori ini telah digunakan untuk

menggambarkan faktor-faktor yang berpotensi untuk menciptakan perilaku OCB di tempat kerja (Azim & Dora, 2016: 99). Dapat dikatakan bahwa untuk meningkatkan OCB dibutuhkan perilaku positif dari para karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya kepuasan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi, dukungan pimpinan atau organisasi, kesadaran, keramahan, efektivitas negatif dan positif, masa jabatan, jenis kelamin dan prosedur (Organ & Ryan, 1995: 782). Salah satu faktor yaitu dukungan organisasi dapat dikaitkan dengan persepsi dukungan organisasi (Chiang & Hsieh, 2012: 187; Osman et al., 2015: 178; Gupta et al., 2016: 2811; Han et al., 2019: 694). Persepsi dukungan organisasi atau POS (*Perceived Organizational Support*) dinilai dapat menghasilkan pertukaran hubungan sosial, jenis hubungan ini akan menghasilkan kewajiban bagi karyawan untuk menunjukkan perilaku positif seperti OCB pada organisasi (Azim & Dora, 2016: 101), terutama pada saat organisasi mendukung karyawannya (Azim & Dora, 2016: 99). Jika karyawan menganggap telah menerima dukungan organisasi pada level yang tinggi, maka karyawan akan menyerap keanggotaan organisasi sebagai identitas, yang kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif pada organisasi (Claudia, 2018: 32), sehingga dapat mengarahkan karyawan dengan sukarela membalas dukungan tersebut dengan perilaku positif.

Beberapa penelitian sebelumnya telah meneliti pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB. Namun, masih ada perbedaan hasil penelitian diantara penelitian-penelitian tersebut. Penelitian Han et al. (2019: 694) menemukan bahwa

persepsi dukungan organisasi secara signifikan berhubungan dengan OCB (Chiang & Hsieh, 2012: 187; Osman et al., 2015: 178; Gupta et al., 2016: 2811). Akan tetapi, pada penelitian yang dilakukan oleh Ardi (2015: 148), menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi pada OCB tidak signifikan dikarenakan karyawan pada penelitiannya lebih meyakini bahwa OCB yang dimunculkan oleh karyawan lebih merupakan pemenuhan atas hubungan pertukaran dengan atasannya dibandingkan dengan organisasi. Hal ini menimbulkan masih adanya pertanyaan dari peneliti mengenai alasan dari perbedaan hasil hubungan langsung antara persepsi dukungan organisasi pada OCB pada penelitian tersebut.

Terdapat empat faktor pendorong OCB, seperti perbedaan individu, variabel sikap atau persepsi (seperti komitmen organisasi), faktor-faktor yang berhubungan dengan kepemimpinan, dan karakteristik pekerjaan (Podsakoff et al., 2014:87). Berdasarkan hal tersebut, komitmen organisasi dapat menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan kualitas OCB dalam suatu organisasi (Prasasti & Yuniawan, 2017: 2). Pada komitmen organisasi, terdapat tiga jenis komitmen yaitu komitmen kelanjutan (*continuance commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*), dan komitmen afektif (*affective commitment*) (Loi et al., 2012: 466).

Komitmen afektif merupakan komponen emosional dari komitmen organisasi. Komitmen afektif dicirikan sebagai ikatan psikologis karyawan dengan organisasi. Contohnya karyawan akan tetap bersama organisasi dikarenakan karyawan benar-benar merasakan kenyamanan di tempat kerja (Farzaneh et al., 2014:

676). Komitmen afektif adalah jenis komitmen yang dinilai lebih dapat meningkatkan peran *extra* (seperti OCB) (Loi et al., 2012: 472). Komitmen afektif merupakan faktor penting yang menentukan dedikasi dan loyalitas karyawan (Rhoades et al., 2001: 825). Komitmen afektif juga ditemukan memiliki hubungan terkuat dengan berbagai hasil sikap dan perilaku karyawan saat dibandingkan dengan komitmen organisasi lainnya (Loi et al., 2012: 466).

Beberapa peneliti telah menemukan adanya pengaruh langsung komitmen afektif pada OCB dan hasilnya berpengaruh signifikan (Kuncoro & Wibowo, 2019: 188; Purba et al., 2015: 11; Loi et al., 2012: 470). Penggunaan komitmen afektif sebagai mediasi didasarkan atas beberapa saran penelitian terdahulu, yaitu dengan menggunakan variabel mediasi yang lain pada OCB (Farzaneh et al., (2014: 685) seperti komitmen afektif, dan menemukan konsekuensi dari adanya komitmen afektif (Rhoades et al., (2001: 835). Meskipun banyak literatur yang telah mendukung variabel komitmen afektif dan OCB, namun masih diperlukan perhatian untuk dapat melihat hubungan komitmen afektif dan OCB (Erum et al., 2020: 358). Oleh karena itu, dapat diasumsikan komitmen afektif secara tidak langsung dapat berpengaruh pada OCB.

Selain komitmen afektif, dalam pengaruh langsung antara persepsi dukungan organisasi pada OCB, pemberdayaan psikologis ditemukan dapat menjadi pemediasi di antara keduanya (Tosti-kharas & King, 2014: 212). Pemberdayaan memiliki dua konseptualisasi yang berbeda, yaitu pemberdayaan struktural

(*structural empowerment*) dan pemberdayaan psikologi (*psychological empowerment*) (Tosti-kharas & King, 2014: 211). Pemberdayaan struktural difokuskan pada kondisi organisasi yang berkontribusi pada pembagian kekuasaan, pengambilan keputusan, dan kontrol atas sumber daya. Sedangkan, pemberdayaan psikologis difokuskan pada keadaan atau serangkaian kondisi yang memungkinkan karyawan atau tim untuk percaya bahwa tiap individu memiliki kendali atas pekerjaannya (Maynard et al., 2012: 1234).

Pemberdayaan merujuk pada aspek psikologis yang mencakup serangkaian kondisi yang diperlukan untuk motivasi intrinsik (Joo & Jo, 2017: 465; Liden et al., 2000: 407) yang menginspirasi karyawan untuk berperilaku lebih baik. Pemberdayaan psikologis terdiri dari nilai kerja (*meaning*), kompetensi (kepercayaan pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan kegiatan), penentuan nasib sendiri (kontrol atas perilaku kerja dan pilihan dalam tindakan), dan dampak (perilaku kerja) (Spreitzer, 1995: 1443; Ginsburg et al., 2016:2; Sukmayanti & Sintaasih, 2018: 3). Sehingga ketika karyawan bebas menentukan caranya bekerja akan membuat karyawan bertindak seperti menganggap pekerjaannya berharga, berperilaku tanpa pamrih, dan hal tersebut mendorong karyawan untuk memiliki OCB yang lebih kuat (Sukmayanti & Sintaasih, 2018: 3; Singh & Singh, 2019: 5; Joo & Jo, 2017: 468; Farzaneh et al., 2014:678).

Penelitian sebelumnya menemukan pemberdayaan psikologi berhubungan positif dengan OCB (Chiang & Hsieh, 2012: 187; Sukmayanti & Sintaasih, 2018:5).

Penelitian yang dilakukan oleh Tosti-kharas dan King (2014: 214) menemukan bahwa pemberdayaan psikologi dapat memediasi persepsi dukungan organisasi dan OCB. Penggunaan pemberdayaan psikologi sebagai mediasi antara persepsi dukungan organisasi dan OCB telah disarankan oleh Abdulrab et al. (2018: 5). Karyawan yang dapat memahami bahwa organisasi mendukungnya akan merasakan rasa pemberdayaan psikologis yang lebih besar, yang kemudian dikaitkan dengan perilaku OCB (Tosti-kharas & King, 2014: 212). Oleh karena itu pemberdayaan psikologis menjadi variabel mediasi antara persepsi dukungan organisasi dan OCB.

Penelitian ini memiliki beberapa kemenarikan. Pertama, perbedaan dengan penelitian Farzaneh et al. (2014) sebagai rujukan utama penelitian ini. Pada penelitian sebelumnya lebih dominan berfokus pada pengaruh *Person-Job Fit* (PJ Fit) dan *Person-Organization Fit* (PO Fit) pada pembentukan perilaku OCB. Penelitian tersebut menemukan bahwa PO Fit memiliki pengaruh lebih besar pada OCB daripada PJ Fit. Hal ini dikarenakan interaksi antara individu dan organisasi tidak hanya terbatas pada kesepakatan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Variabel pradiktor lain (selain PO Fit) yang sama-sama memiliki kontribusi signifikan yang bersumber dari sisi organisasi adalah variabel dukungan organisasi (Farzaneh et al., 2014: 684). Penelitian ini akan lebih berfokus pada persepsi dukungan organisasi karyawan sebagai pengembangan dari penelitian terdahulu.

Kedua, penggunaan dua mediasi dalam penelitian untuk memperluas hasil pengujian persepsi dukungan organisasi pada OCB. Penelitian sebelumnya

menggunakan komitmen organisasi sebagai mediasi dan pemberdayaan psikologi sebagai moderasi. Namun, pada penelitian ini mediasi menggunakan komitmen afektif (salah satu jenis komitmen organisasi) dan pemberdayaan psikologi. Komitmen afektif yang dinilai sebagai variabel yang paling kuat pengaruhnya untuk dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan perilaku positif.

Ketiga, penggunaan variabel pemberdayaan psikologi dalam penelitian. Dalam pemberdayaan, pimpinan bukan hanya melepaskan kontrol dan delegasi (Spreitzer, 1995: 1443), namun karyawan perlu juga untuk merasakan diberdayakan secara psikologis (Farzaneh et al., 2014: 684). Menurut teori pemberdayaan psikologis, karyawan yang merasakan pemberdayaan cenderung mengambil orientasi aktif ke arah bekerja dan melakukan "di atas dan di luar" panggilan tugasnya. Pekerjaan yang berarti bahwa seseorang memiliki kebijaksanaan individu kemungkinan mengarah pada perilaku OCB, karena menumbuhkan rasa identifikasi dan keterlibatan dalam tempat kerja secara keseluruhan, bukan hanya peran kerja yang ditentukan seseorang (Seibert et al., 2011: 985; Tosti-kharas & King, 2014: 209).

Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang memiliki beberapa perbedaan. Hasil penelitian terdahulu disajikan dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1 Research Gap Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB

No.	Penulis (tahun)	Judul Penelitian	Sampel	Hasil
1.	Han et al. (2019)	Organizational support on	Karyawan dari 4 perusahaan IT di	Persepsi dukungan organisasi secara

		knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behavior	Korea Selatan	signifikan berhubungan dengan OCB
2.	Sukmayanti dan Sintaasih (2018)	The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediation	Karyawan PT. Regional Development Bank Bali Branch Office Renon	Persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan pada OCB
3.	Claudia, (2018)	The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior	Karyawan dosen tetap di Universitas Lambung Mangkurat (ULM)	Pengaruh positif antara persepsi dukungan organisasi pada OCB tidak terdukung.
4.	Ardi (2015)	Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening	Perawat inap Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang	Persepsi dukungan organisasi pada <i>organizational citizenship behavior</i> tidak signifikan

Penelitian Han et al. (2019: 696) menemukan adanya pengaruh signifikan persepsi dukungan organisasi pada OCB. Penelitian serupa juga ditemukan oleh Sukmayanti dan Sintaasih (2018: 5) yang menyatakan persepsi dukungan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

keadilan yang lebih tinggi, penghargaan, kondisi kerja dan dukungan organisasi yang diterima akan meningkatkan OCB karyawan. Namun, terdapat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Claudia, (2018: 39) dan Ardi (2015: 148) yang menemukan korelasi antara persepsi dukungan organisasi dengan OCB tidak signifikan. Hal ini dikarenakan pengaruh persepsi dukungan organisasi dengan OCB harus dibentuk dengan melalui variabel lain (Claudia, 2018: 39). Juga dimungkinkan karena persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan untuk membentuk sikap OCB pada karyawan (Ardi 2015: 148).

Pemilihan objek penelitian yaitu tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang. Hal ini didukung atas saran dari penelitian sebelumnya untuk meneliti pada sektor edukasi (Azim & Dora, 2016: 11). Pada penelitian sebelumnya menggunakan objek karyawan pada sektor teknologi (Han et al., 2019: 673), sektor perbankan (Sukmayanti & Sintaasih, 2018: 4), sektor pertambangan minyak dan gas (Farzaneh et al., 2014: 679) dan sektor kesehatan (Ardi, 2015: 145). Untuk itu, peneliti akan meneliti pada sektor pendidikan dengan objek tendik di universitas untuk penelitian dapat digeneralisasi.

Universitas Negeri Semarang atau UNNES telah mengusahakan mengikuti program perubahan pemerintah untuk meningkatkan kualitas di bidang pendidikan, yaitu dengan menjadikan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) berubah menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). Dengan menjadi PTN BH, perguruan tinggi memiliki otonomi luas dalam hal akademik. Strategi UNNES dalam pencapaian PTN

BH yaitu dengan pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul, salah satunya adalah peningkatan kualitas tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan atau tendik merupakan anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan (UU no. 20 tahun 2003). Tendik terdiri dari pustakawan, tenaga administrasi, laboran dan teknisi, serta pranata teknik informasi (UU No. 12 tahun 2012).

Tendik UNNES merupakan SDM yang memiliki peranan penting untuk mendukung kinerja civitas akademika, seperti melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis (UU no.20 tahun 2003). Dengan adanya kondisi tersebut, selain tendik harus memahami tugas dan perannya dengan baik dibutuhkan juga pengelolaan tendik untuk berkomitmen berkinerja ekstra di luar deskripsi pekerjaan utamanya. OCB pada tendik adalah perilaku melakukan tugas dan fungsinya melebihi yang sudah dideskripsikan dalam pekerjaannya (*extra role*) berdasarkan kesadaran sendiri untuk membantu perguruan tinggi mencapai tujuan organisasi dalam pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat (Patras, 2017: 9). Dengan adanya OCB yang tinggi pada tendik, diharapkan perguruan tinggi mempunyai keunggulan dari sisi SDM sehingga mendukung terwujudnya UNNES menjadi PTN BH.

Berbagai upaya telah dilakukan UNNES dalam merangsang perilaku *extra role* dikalangan tendik, seperti penyusunan tim kerja yang terdiri atas individu dengan kemampuan berbeda yang memiliki tugas sama dan program *coffe morning* yang

diadakan setiap unit kerja dengan melakukan *sharing* bersama dengan tujuan mengetahui berbagai permasalahan di unit kerja tersebut. Sehingga, hal tersebut memunculkan kesadaran bahwa pentingnya kerjasama antar unit di setiap tendik yang kemudian dapat mengarahkannya untuk saling membantu dan tidak terpaku hanya melaksanakan tugasnya saja.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Trisni selaku Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA) dan Bapak Widi selaku Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Teknik UNNES, peneliti mendapatkan informasi bahwa sebagian besar tendik mematuhi peraturan yang berlaku seperti datang tepat waktu, tendik meminta izin kepada pimpinan saat harus meninggalkan pekerjaan, tendik cenderung menghindari terjadinya perselisihan dengan rekan kerja, dan tendik bersedia untuk membantu antar sesama karyawan, terutama di kegiatan-kegiatan seperti yudisium, IEC, dan laporan per semester. Selain itu, tendik memiliki koordinasi yang baik dengan pimpinan atau rekan kerja terkait pekerjaan yang harus diselesaikan. Hal ini sesuai dengan dimensi OCB yaitu perilaku membantu (*helping behavior*).

Meskipun demikian, masih terdapat tendik yang enggan untuk membantu pekerjaan yang sudah ditugaskan. Adapun tendik yang sudah ditugaskan untuk melakukan pekerjaan tertentu namun tidak diselesaikan. Tendik juga merasa keberatan saat harus membantu atau menggantikan tugas rekan yang ijin secara berulang-ulang. Hal tersebut bertentangan dengan dimensi OCB *helping behavior*.

Selain itu, masih terdapat karyawan yang tidak ikut berpartisipasi aktif dalam rapat di lingkungan kerja. Tidak semua karyawan hadir dalam rapat dengan ijin pada pimpinan terlebih dahulu. Hal tersebut bertentangan dengan dimensi *civic virtue*. Masih terdapat tendik yang melakukan pekerjaan di luar tugas dikarenakan adanya perintah atasan dan masih terdapat tendik yang kurang bersedia mengerjakan pekerjaan yang bukan di bidangnya dan tendik yang mengambil waktu istirahat lebih lama dari yang seharusnya. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa tendik kurang berinisiatif untuk melakukan pekerjaan di luar pekerjaannya, ini bertentangan dengan dimensi OCB *sportsmanship*. Dapat disimpulkan masih kurangnya perilaku OCB pada tendik UNNES terutama pada dimensi *helping behavior*, *civic virtue*, dan *sportsmanship*.

Fenomena tersebut didukung dengan *pre study* yang dilakukan selama tanggal 19-22 Mei 2020 pada 50 tendik di UNNES dengan hasil yang dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2 Studi Pendahuluan Terkait OCB

No	Pernyataan	Ya (%)	Tidak (%)
1.	Saya menyediakan waktu untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang kesulitan	44%	56%
2.	Saya bersedia membagi pengetahuan yang saya miliki dengan rekan kerja lain	50%	50%
3.	Saya berinisiatif mencoba menjadi penengah/mediator saat sesama rekan kerja mengalami perselisihan	58%	42%
4.	Saya sudah mengambil tindakan	60%	40%

	antisipasi untuk mencegah masalah dengan rekan kerja lain ketika bekerja		
5.	Saya mendiskusikan dengan rekan kerja dan pimpinan segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan	56%	44%
6.	Saya akan memberikan dorongan semangat pada rekan kerja yang sedang demotivasi	54%	46%
7.	Saya akan memberikan saran yang membangun pada rekan kerja mengenai cara meningkatkan efektifitas pekerjaannya	54%	46%
8.	Saya ikut berpartisipasi aktif dalam rapat koordinasi di lingkungan kerja UNNES	44%	56%
9.	Saya mencoba mencari solusi terhadap ketidaksesuaian yang terjadi di unit kerja tanpa menunggu perintah	30%	70%
10.	Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengeluhkan hal-hal sepele yang terjadi di UNNES	46%	54%
Rata-rata		49,6%	50,4%

Sumber: data primer diolah (2020)

Hasil dari *pre study* dalam Tabel 1.2 menunjukkan bahwa 10 item pertanyaan telah disebar dapat menjelaskan bahwa perilaku OCB yang dimiliki responden masih kurang. Pada item nomor 1, dari 50 responden di UNNES yang merasa menyediakan waktu sebanyak 44%, sedangkan untuk yang tidak menyediakan waktu sebanyak 56%. Pada item nomor 8, yang menyatakan responden ikut berpartisipasi aktif dalam rapat sebanyak 44%, dan 56% tidak merasa ikut berpartisipasi aktif. Pada item nomor 9, responden merasa mencoba untuk mencari solusi di unit kerja tanpa perintah sebanyak 70%, sedangkan 30% merasa dapat

mencari solusi tanpa menunggu perintah. Dan pada item 10, responden merasa menghabiskan banyak waktu sebanyak 54%, sedangkan yang tidak sebanyak 46%. Sehingga, dari Tabel 1.2 dapat disimpulkan bahwa dari rata-rata jawaban responden sebanyak 50,4% menjawab tidak memiliki perilaku OCB. Artinya dari tabel dapat diketahui bahwa tendik masih kurang memiliki perilaku OCB pada dimensi *helping behavior*, *civic virtue*, dan *sportsmanship*.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik melakukan penelitian ini untuk menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif, dan pemberdayaan psikologis pada OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dengan judul **“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Afektif dan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi masalah dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat perbedaan hasil hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan OCB. Pada peneliti Han et al. (2019: 696) dan Sukmayanti dan Sintaasih (2018: 5) memiliki pengaruh signifikan, namun pada penelitian Claudia, (2018: 39) dan Ardi (2015: 148) menduga bahwa persepsi dukungan tidak cukup kuat untuk

mempengaruhi OCB. Sehingga, perlu adanya mediasi yang menjelaskan pengaruh antara persepsi dukungan organisasi pada OCB.

2. Tendik memiliki peranan penting dan dituntut untuk memahami tugas dan perannya dengan baik serta untuk berkomitmen dalam berperilaku ekstra. Namun, tendik UNNES masih saja kurang untuk berperilaku OCB. Berdasarkan *pre study* 50,4% mengatakan tidak berperilaku OCB. Tendik kurang untuk memenuhi dimensi OCB yaitu *helping behavior*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*. Padahal UNNES telah berupaya untuk merangsang perilaku *extra role* dikalangan tendik, seperti penyusunan tim kerja dan *sharing* bersama.

1.3 Cakupan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka perlu adanya cakupan masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. penelitian ini difokuskan pada tenaga kependidikan di Universitas Negeri Semarang. Penelitian ini menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB (*organizational Citizenship Behavior*) yang dimediasi oleh komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis. Persepsi dukungan organisasi diperlukan sebagai upaya untuk mendorong tendik UNNES untuk berperilaku positif seperti OCB. Dengan persepsi dukungan organisasi, tendik UNNES dapat membalas dukungan yang diberikan organisasi secara sukarela untuk berkinerja ekstra. Walaupun persepsi dukungan organisasi dapat memberikan dorongan untuk berperilaku OCB, masih diperlukan faktor lain untuk meningkatkan perilaku tersebut, seperti komitmen afektif dan pemberdayaan

psikologis. Komitmen afektif pada tendik UNNES menjadikan tendik terikat secara psikologis, sehingga akan meningkatkan peran ekstra karyawan. Sedangkan, pemberdayaan psikologis yang dilakukan UNNES dapat menjadikan tendik menganggap pekerjaannya berharga, yang kemudian mengarahkannya untuk berperilaku tanpa pamrih.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang terjadi pada tendik UNNES bahwa tendik masih kurang untuk memiliki perilaku OCB dibuktikan dari kurangnya dimensi *helping behavior*, *civic virtue* dan *sportsmanship* pada karyawan. Sehingga, Universitas perlu untuk menemukan faktor pendorong perilaku OCB. Berdasarkan hal tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah variabel apakah yang dapat berpengaruh pada OCB. Adapun pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif pada OCB Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang?
2. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif pada komitmen afektif Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang?
3. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif pada pemberdayaan psikologis Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang?
4. Apakah komitmen afektif berpengaruh positif pada OCB Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang?

5. Apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh positif pada OCB Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang?
6. Apakah komitmen afektif dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang?
7. Apakah pemberdayaan psikologis dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang.
2. Menguji pengaruh komitmen afektif pada persepsi dukungan organisasi Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang.
3. Menguji pengaruh pemberdayaan psikologis pada persepsi dukungan organisasi Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang.
4. Menguji pengaruh komitmen afektif pada OCB Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang.
5. Menguji pengaruh pemberdayaan psikologis pada OCB Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang.
6. Menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB melalui komitmen afektif Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang.

7. Menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB melalui pemberdayaan psikologis Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang.

1.6 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan, maka kegunaan dari penelitian ini:

1. Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini memberikan tambahan wawasan mengenai konsep persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh tendik, yang akan mengarah pada persepsi positif tentang organisasi dan dengan sukarela dapat memberikan perilaku positif seperti OCB.
- b. Penelitian ini memberikan pengetahuan bahwa pemberdayaan bukan hanya pendelegasian tugas dengan memberikan karyawan kekuatan untuk membuat keputusan, namun mengarah pada motivasi internal dan kepercayaan bahwa tiap individu memiliki kendali atas tugas dan pekerjaannya sehingga ada dorongan untuk dapat berperilaku positif.
- c. Penelitian ini dilakukan untuk menambah referensi ilmu pengetahuan mengenai validasi mediasi yang melibatkan komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi, OCB sebagai variabel dependen dan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel independen. Setelah hasil dari penelitian terdahulu Han et al. (2019) dan Sukmayanti dan Sintaasih (2018) yang menemukan bahwa persepsi dukungan berpengaruh

pada OCB. Selain itu, komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis mampu memediasi persepsi dukungan organisasi pada OCB.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi tenaga kependidikan

Penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan pengetahuan pada tenaga kependidikan mengenai pentingnya OCB di universitas. Dengan mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, tenaga kependidikan diharapkan dapat mengontrol perilaku yang dapat menguntungkan dirinya ataupun universitas terkait pengimplementasian OCB di tempat kerja.

b. Bagi pimpinan

Apabila penelitian ini terbukti, diharapkan dapat membantu pimpinan dalam mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perasaan sukarela karyawan untuk melakukan tugas di luar deskripsinya pada cakupan universitas. Sehingga, saat ada tenaga kependidikan yang kurang dalam mengimplementasikan OCB, pimpinan dapat menentukan strategi, metode, dan keputusan penanganan akan kondisi tersebut.

c. Bagi universitas

Penelitian ini diharapkan dapat membantu universitas untuk membangun lingkungan kerja yang nyaman, sehingga mampu memberikan persepsi positif bagi tenaga kependidikan yang kemudian dapat mengarahkan pada penerapan perilaku positif seperti OCB.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Adapun orientasi dari penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini merupakan replikasi penelitian dari Farzaneh et al. (2014). Pada penelitian tersebut menggunakan *Person-organizational fit* dan *person-job fit* sebagai variabel independen, komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, dan pemberdayaan psikologi sebagai mediator. Akan tetapi, pada penelitian ini variabel independen adalah persepsi dukungan organisasi, sedangkan variabel mediasi adalah komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis.
2. Pada penelitian Farzaneh et al. (2014) hanya menggunakan satu mediasi yaitu komitmen organisasi. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan dua mediasi yaitu komitmen afektif dan pemberdayaan psikologi. Pengujian dengan dua variabel mediasi memungkinkan untuk dilakukan komparasi pada hasil akhirnya, variabel mediasi mana yang memberikan kontribusi paling signifikan.
3. Penelitian sebelumnya yaitu Farzaneh et al. (2014: 679) menggunakan objek penelitian pada sektor pertambangan minyak dan gas yaitu karyawan yang bekerja di perusahaan pemindahan gas di timur laut Iran. Adapun penelitian lain seperti (Han et al., 2019: 673) pada sektor teknologi, (Sukmayanti & Sintaasih, 2018: 4) sektor perbankan, (Ardi, 2015: 145) sektor kesehatan. Namun, pada penelitian ini berbeda karena diteliti pada sektor yang berbeda yaitu pada tenaga kependidikan di instansi Universitas Negeri Semarang.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Teori Utama (Grand Theory)

2.1.1 Teori Perilaku

Teori perilaku (*Theory Behaviorist*) pada dasarnya adalah teori psikologi stimulus respon. Pada kenyataannya teori ini merupakan teori pembelajaran bahasa asli sebagai reaksi terhadap tata bahasa tradisional yang dicetuskan oleh J.B. Watson tahun 1926. Pendukung teori ini adalah Leonard Bloomfield, O.N. Mowrer, B.F. Skinner, dan A.W. Staats. Teori perilaku dinilai sebagai pendekatan baru untuk psikologi pada dekade awal abad ke-20 dengan membuat penekanan khusus pada pentingnya perilaku verbal. Kemudian teori ini dikenal dalam dunia pendidikan tahun 1950-an (Demirezen, 1988: 135). Adapun beberapa prinsip kerja teori perilaku:

1. Strategi dasar belajar bahasa dalam teori perilaku adalah dengan meniru, memprioritaskan kembali, dan memberikan penghargaan.
2. Proses pembelajaran (*learning*) lebih bergantung pada tiga hal yang mendukung pengembangan yaitu generalisasi, penghargaan, dan pengkondisian.
3. Penghalang yang dilakukan pada pembelajaran berbasis insting akan membahayakan cara belajar yang kreatif. Butuh waktu lama untuk bisa cukup menguasai bahasa setidaknya lebih dalam lagi.
4. Proses belajar tidak mungkin akan sama untuk setiap individu. Setiap orang tidak dapat belajar sama baiknya dalam kondisi yang sama saat pembelajaran

berlangsung. Hal ini dikarenakan latar belakang dan pengalaman orang yang belajar.

Pengembangan dari teori ini berasal dari Katz (1964: 131), yang membagi tipe umum dari perilaku menjadi tiga. Pertama, karyawan harus didorong untuk masuk dan tetap dengan organisasi. Kedua, karyawan didorong untuk melaksanakan tugas dan peran spesifik seperti yang diharapkan. Ketiga, harus adanya kegiatan spontan dan inovatif untuk mencapai tujuan organisasi dengan kegiatan yang melampaui deskripsi dan harapan pada pekerjaannya. Peneliti menjuluki OCB pada kategori terakhir (Farzaneh et al., 2014: 675). Dapat dikatakan bahwa teori perilaku adalah perilaku dalam lingkungan sosial yang diamati dan kemudian ditiru. Jika dihargai, perilaku dapat dipelajari dan akan diulang. Namun, jika tidak ada umpan balik yang positif maka perilaku ini pada akhirnya akan berhenti atau *unlearned*. Salah satu perilaku seperti pada teori perilaku tersebut, yaitu OCB. Individu akan menunjukkan perilaku tanpa mengharapkan imbalan atau menghindari hukuman (Vivek, 2016: 8).

Perkembangan OCB dimulai pada tahun 1930'an. Dari penelitian C.I. Barnard pada tahun 1938, OCB disebut sebagai "kesediaan untuk bekerja sama". Menurutnya, kesiapan individu untuk berkontribusi dalam upaya bekerja sama untuk organisasi sangat penting untuk pencapaian efektif tujuan organisasi. Kemudian pengembangan konsep OCB ditelusuri kembali oleh D. Organ pada tahun 1977 dari gagasan C. I. Barnard tahun 1938 dan D. Katz tahun 1964 (Vivek, 2016: 8). Teori perilaku mendasari munculnya variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

2.1.2 Teori Pertukaran Hubungan Sosial

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) merupakan paradigma konseptual untuk memahami perilaku di tempat kerja. Teori ini dikembangkan pertama kali oleh George C. Homans pada tahun 1958, Jhon Thibaut dan Harlord Kelley tahun 1959, Richard Emerson tahun 1962, Peter Blau pada tahun 1964, dan R. Firt tahun 1967. Meskipun terdapat perbedaan pandangan tentang pertukaran sosial, para ahli teori sepakat bahwa pertukaran sosial melibatkan serangkaian interaksi yang menghasilkan kewajiban. Dalam teori pertukaran sosial, interaksi ini biasanya dilihat sebagai saling tergantung dan bergantung pada tindakan orang lain (Cropanzano et al., 2014: 874).

Pada dasarnya teori pertukaran sosial dari Blau tahun 1964 menyatakan bahwa ketika karyawan menganggap keterlibatannya dalam pertukaran dapat dipercaya oleh organisasi, karyawan akan mengalami rasa kewajiban yang merujuk pada balasan dengan kecenderungan melakukan perilaku positif yang menguntungkan organisasi (Chenevert et al., 2015: 1). Teori dukungan organisasi menyatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan sosioemosional dan menilai keuntungan dari peningkatan usaha dalam bekerja, karyawan membentuk persepsi umum mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya (Mangundjaya, 2012: 177).

Terdapat tiga dasar penjelas dari teori pertukaran sosial, yaitu pertukaran aturan dan norma, pertukaran sumber daya dan hubungan yang muncul dari adanya

pertukaran (Cropanzano et al., 2014: 875). Persepsi dukungan organisasi sejalan dengan hubungan yang muncul dari adanya pertukaran. Teori pertukaran organisasi menjadi konseptual dari variabel persepsi dukungan organisasi (Cropanzano et al., 2014: 883; Afzali et al., 2014: 625). Penelitian lain menggunakan teori pertukaran sosial untuk menggambarkan faktor-faktor yang menyebabkan OCB (Azim & Dora, 2016: 2). Teori pertukaran sosial mendasari munculnya variabel persepsi dukungan organisasi.

2.1.3 Teori *Side-Bet*

Teori *side-bet* diperkenalkan oleh Howard Becker pada tahun 1960. Teori ini berbasis pada perilaku. Komitmen secara umum merupakan keputusan untuk terlibat dalam “garis kegiatan yang konsisten”, perilaku ini akan menghilang jika kegiatan tersebut dihentikan (Becker, 1960: 33). Menurut teori *side bet*, karyawan yang berkomitmen dengan tetap berada di organisasi tertentu, dikarenakan karyawan memiliki investasi yang sepenuhnya atau cukup tersembunyi (Cohen, 2007: 338). Pengembangan teori ini dilakukan oleh L. W. Porter tahun 1974, Meyer dan Allen tahun 1984, dan O'Reilly dan Chatman tahun 1986.

Pada penelitian Porter et al. (1974: 606), fokus komitmen bergeser dari *side bet* dengan keterikatan psikologis yang dimiliki seseorang dengan organisasi. Pendekatan ini menggambarkan komitmen sebagai sikap yang terfokus, tidak terkontaminasi oleh konstruksi lain seperti niat perilaku. Pada penelitian John P Meyer dan Allen (1984: 373), memperkenalkan komitmen afektif dengan

mengkonseptualisasikan komitmen sebagai orientasi afektif atau emosional terhadap organisasi. Secara afektif karyawan yang berkomitmen tetap dengan organisasi dikarenakan untuk kepentingannya sendiri.

Pengembangan teori *side bet* lain berasal dari O Reilly dan Chatman, (1986: 493), menjelaskan komitmen merupakan keterikatan psikologis yang dirasakan oleh orang untuk organisasi, yang mencerminkan tingkatannya saat individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik atau perspektif organisasi. Untuk memprediksi keterikatan psikologis seseorang dapat dilihat oleh tiga faktor. Pertama, kepatuhan yaitu keterlibatan untuk penghargaan ekstrinsik tertentu. Kedua, identifikasi yaitu keterlibatan berdasarkan keinginan untuk afiliasi. Dan ketiga, internalisasi yaitu keterlibatan didasarkan pada kesesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi.

Dari pendekatan *side bet* Becker mengarahkan J. P Meyer dan Allen (1991: 69) untuk mengusulkan tiga dimensi pada komitmen organisasi. Komitmen merupakan keyakinan karyawan dalam dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan upaya atas nama organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Muhammad, 2014: 60). Aldag dan Reschke tahun 1997 mengartikan komitmen organisasi sebagai kekuatan identifikasi individu dengan, keterlibatan dalam, dan keterikatan pada, organisasi (Claudia, 2018: 5). Dimensi komitmen organisasi ada tiga, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kelanjutan (*continuence commitment*), dan

komitmen normative (*normative commitment*) (Allen & Meyer, 1990: 2). Untuk itu, teori *side bet* mendasari munculnya komitmen afektif.

2.1.4 Teori Kognitif Sosial

Teori kognitif sosial diperkenalkan oleh Bandura tahun 1980'an. Teori ini menganggap bahwa kebiasaan manusia diatur oleh banyak penentu yang beroperasi melalui berbagai mekanisme. Misalnya, motivasi diri kognitif didasarkan pada prestasi Standar ini dimediasi oleh tiga jenis *self-reactive* pengaruh yang beroperasi pada terintegrasi evaluasi diri (*self evaluation*), persepsi efikasi diri (*self efficacy*), dan menetapkan tujuan pribadi (Bandura, 1986: 360). Pemberdayaan dinilai sebagai konstruksi motivasi (*motivational construct*). Dalam literatur psikologi kekuatan dan kontrol digunakan sebagai keyakinan atau harapan motivasi yang bersifat internal bagi individu. Jadi individu diasumsikan memiliki kebutuhan akan kekuasaan di mana kekuasaan adalah dorongan internal untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain (Conger dan Kanungo, 1988: 473). Hal ini sesuai dengan pengertian pemberdayaan psikologis sebagai seperangkat kognisi motivasi yang dibentuk oleh lingkungan kerja dan mencerminkan keaktifan individu pada orientasi peran pekerjaannya (Spreitzer, 1995: 1444).

Teori pemberdayaan mengarah pada konsep pemberdayaan psikologis berakar J. Rappaport, tahun 1987 yang menyarankan mekanisme untuk mempromosikan kontribusi individu yang hidup dalam suatu komunitas untuk memenuhi kebutuhannya dan mempertahankan hak-hak individu (Farzaneh et al., 2014: 678).

Perspektif psikologis pada pemberdayaan diperkenalkan pertama kali oleh Conger dan Kanungo tahun 1988. Pemberdayaan identik dengan konsep motivasi *self-efficacy* (Conger & Kanungo, 1988: 473). Kekuatan dalam hal motivasi mengacu pada kebutuhan intrinsik untuk penentuan nasib sendiri atau kepercayaan pada *self-efficacy* yang sejalan dengan teori *self-efficacy* Bandura. Konseptualisasi ini mengatakan bahwa kekuasaan memiliki dasar dalam disposisi aktor yang memotivasi (Conger & Kanungo, 1988: 473).

Pemberdayaan bukan hanya memberi orang kekuatan untuk membuat keputusan. Pemberdayaan yaitu mengakui dan memberikan kekuatan yang sudah dimiliki individu dalam pengetahuan yang berguna dan motivasi internal pada organisasi (Randolph, 1995: 20). Konseptualisasi pemberdayaan telah berkembang sejak tahun 1970-an (Tosti-kharas & King, 2014: 211). Perspektif psikologis pada pemberdayaan diperkenalkan pertama kali oleh Conger dan Kanungo pada tahun 1988, kemudian dikembangkan oleh K. W. Thomas tahun 1990 dan G. M. Spreitzer tahun 1997 (Kosar, 2017: 2). Pemberdayaan adalah proses meningkatkan perasaan *self-efficacy* di antara anggota organisasi melalui identifikasi kondisi yang dapat menumbuhkan ketidakberdayaan, dan melalui penghapusan praktik organisasi formal dan teknik informal sehingga memberikan informasi kemandirian (*efficacy*) (Conger & Kanungo, 1988: 474). Terdapat dua konseptualisasi pemberdayaan yang berbeda meliputi pemberdayaan struktural dan pemberdayaan psikologis (Tosti-kharas &

King, 2014: 211). Teori kognitif sosial mendasari munculnya variabel pemberdayaan psikologis.

2.2 Kajian Variabel Penelitian

2.2.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.2.1.1 Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Organ pada tahun 1988, OCB merupakan perilaku yang secara sukarela dilakukan oleh karyawan dengan tujuan efektivitas organisasi, namun perilaku ini tidak secara eksplisit dihargai oleh organisasi (Veličkovska, 2013: 41).

Adapun pengertian dari OCB menurut penelitian lain meliputi:

- a. Graham (1991: 249) mengungkapkan OCB merupakan perilaku yang muncul “di atas” dan “di luar” persyaratan peran dan dianggap sebagai fungsional organisasi.
- b. Bateman dan Organ (1983: 588) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang ditentukan dengan adanya dua tingkah laku. Pertama, individu akan memberikan *feedback* yang mendukung jika individu tersebut puas dengan kondisi pekerjaannya, sehingga adanya potensi untuk berperilaku baik. Kedua, individu yang lebih memiliki kepuasan akan cenderung memenuhi OCB.
- c. Kuncoro dan Wibowo (2019: 184) mengungkapkan OCB merupakan perilaku individu di luar uraian tugas dan tidak ditentukan secara formal dalam sistem penghargaan, dilakukan secara sukarela dan berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku yang terbentuk untuk melaksanakan tugas di luar deskripsi pekerjaan yang dimiliki secara sukarela padahal karyawan tersebut mengetahui bahwa tidak akan ada penghargaan atau hukuman jika melakukannya, perilaku ini dapat berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam organisasi.

2.2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Faktor-faktor yang mendorong adanya OCB menurut Organ & Ryan (1995: 782), adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada karyawan mampu mendorong adanya peningkatan perilaku OCB.

2. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, dapat mendorong karyawan untuk berperilaku OCB pada organisasi, hal ini dikarenakan adanya kecenderungan karyawan membandingkan kontribusinya pada organisasi dan hasil yang dapat diterima.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang baik pada karyawan menjadikan karyawan secara sukareka melakukan perilaku OCB.

4. Dukungan Pimpinan Atau Organisasi

Dukungan pimpinan atau organisasi pada karyawan dapat mendorong perilaku OCB, karena karyawan merasa dihormati, dihargai, dan diperhatikan kesejahteraannya.

5. Kesadaran

Kesadaran dalam berperilaku OCB di tempat kerja adalah sikap dari setiap individu atau karyawan.

6. Keramahan

Keramahan yang dimiliki oleh karyawan menjadikannya mudah untuk berperilaku OCB di tempat kerja, hal ini dikarenakan karyawan yang ramah suka menolong dan membantu karyawan lainnya.

7. Efektivitas Negatif

Perilaku OCB pada karyawan dipengaruhi adanya sikap negatif karyawan, seperti tingkat emosional dan stress.

8. Efektivitas Positif

Perilaku OCB pada karyawan dipengaruhi adanya sikap positif karyawan, seperti sikap kehati-hatian dan keramahan.

9. Masa Jabatan

Masa jabatan karyawan dapat mempengaruhi adanya OCB ditempat kerja, karena semakin tinggi jabatan seseorang maka dapat memperlihatkan kewibawaannya dengan membantu orang lain.

10. Jenis Kelamin

Jenis kelamin dapat mempengaruhi karyawan untuk melakukan perilaku di tempat kerja.

11. Prosedur

Prosedur yang diterapkan organisasi untuk bekerja dengan tim, akan mendorong karyawan untuk melakukan OCB.

2.2.1.3 Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Terdapat tiga dimensi OCB menurut P. M. Podsakoff et al. (1997: 263), yang terdiri dari :

1. Perilaku membantu (*Helping Behavior*)

Perilaku karyawan untuk membantu merupakan gabungan dari dimensi *altruisme*, *courtesy*, *cheerleading*, dan *peacekeeping* yang dijadikan menjadi satu dimensi. Perilaku membantu merujuk pada sikap yang menggambarkan perilaku karyawan untuk membantu sesama karyawan.

- a. *Altruisme* yaitu tindakan sukarela yang membantu orang lain dengan masalah yang terkait dengan pekerjaan, seperti karyawan menyediakan waktunya untuk membantu rekan kerja.
- b. *Courtesy* atau kesopanan yaitu tindakan yang membantu mencegah masalah terkait pekerjaan dengan orang lain terjadi, seperti karyawan menjadi penengah saat rekan kerja mengalami perselisihan di lingkungan organisasi.

- c. *Peacekeeping* atau penciptaan perdamaian yaitu tindakan yang membantu mencegah, menyelesaikan, atau mengurangi yang tidak konstruktif konflik antarpribadi, seperti karyawan mempersiapkan tindakan antisipasi untuk mencegah adanya permasalahan dengan rekan kerja lain.
- d. *Cheerleading* atau pemandu sorak didefinisikan sebagai mendorong dan memperkuat prestasi rekan kerja dan pengembangan profesional. Seperti, karyawan memberikan semangat pada rekan kerja yang *down*. (Posdakoff & MacKenzie, 1994: 351-352).

2. Sikap Kewarganegaraan (*Civic Virtue*)

Perilaku karyawan yang menunjukkan bahwa seorang karyawan secara bertanggung jawab berpartisipasi dalam, dan memperhatikan, kehidupan organisasi. Seperti, karyawan memberikan saran yang membangun kepada organisasi dan ikut berpartisipasi pada rapat yang dilakukan oleh organisasi.

3. Sportifitas (*Sportmanship*)

Perilaku karyawan yang menunjukkan kemauan karyawan untuk menoleransi keadaan yang kurang ideal tanpa mengeluh, mencerca, dan menghina. Sportifitas mengacu pada keinginan karyawan untuk bersikap toleran terhadap sikap tidak mendukung yang mungkin terjadi di tempat kerja. Seperti, karyawan mencari solusi saat ada ketidaksesuaian di organisasi dan karyawan tidak menghabiskan banyak waktu istirahat dan mengeluh tentang hal sepele.

2.2.1.4 Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Terdapat indikator OCB menurut P. M. Podsakoff et al. (1997: 266), meliputi:

1. Kesiediaan Menyediakan Waktu Membantu

Usaha individu mengalokasikan waktu yang dimiliki untuk membantu orang lain dalam pekerjaan.

2. Kesiediaan Berbagi Pengetahuan

Usaha individu untuk sekedar membagi keterampilan, pengetahuan, informasi tertentu kepada orang lain.

3. Inisiatif menjadi Penengah Perselisihan

Usaha individu untuk mencoba menjadi penengah saat ada perselisihan diantara rekan kerja lainnya di organisasi.

4. Tindakan Antisipasi Mencegah Permasalahan

Usaha individu untuk menyiapkan cara untuk mencegah terjadinya masalah di organisasi.

5. Karyawan Mendiskusikan Pekerjaan

Tindakan individu untuk bertukar pikiran diantara anggota organisasi lainnya untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

6. Tindakan Pemberian Semangat Rekan

Usaha individu untuk menghibur rekan yang mengalami demotivasi dengan memberikan dorongan semangat.

7. Karyawan Memberi Saran untuk Rekan

Usaha individu agar efektifitas kerja anggota organisasi lain dapat meningkat yaitu dengan memberikan beberapa saran yang membangun.

8. Karyawan Berpartisipasi Aktif

Peran aktif individu dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

9. Pencarian Solusi atas Ketidaksesuaian Tanpa Perintah

Peran individu untuk mencari solusi jika terjadi permasalahan di organisasi dengan inisiatif dari diri sendiri.

10. Karyawan Tidak Menghabiskan Waktu

Bentuk kesadaran individu tidak menggunakan waktu untuk hal-hal yang sepele.

2.2.2 Persepsi Dukungan Organisasi

2.2.2.1 Definisi Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan karyawan bahwa tindakan organisasi merupakan kebijaksanaan, perasaan berkewajiban untuk membantu organisasi, pemenuhan kebutuhan sosial emosional, dan harapan imbalan kinerja (Rhoades & Eisenberger, 2002: 698). Adapun pengertian lain persepsi dukungan organisasi dari penelitian lain, meliputi:

- a. Afzali et al. (2014: 624) mengungkapkan persepsi dukungan organisasi merupakan sebuah pembentukan keyakinan karyawan tentang seberapa besar organisasi peduli dengan kesejahteraan dan menghargai kontribusi karyawan.

- b. Claudia (2018: 26) mengungkapkan persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasinya memberikan dukungan kepada karyawannya serta kesiapan organisasi untuk memberikan bantuan ketika dibutuhkan.
- c. Jamil et al. (2019: 1) mengungkapkan persepsi dukungan organisasi mengacu pada sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai input dan kesejahteraan karyawan yang kemudian memengaruhi perilaku dan sikap karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan pembentukan persepsi karyawan tentang seberapa jauh organisasi peduli mengenai kesejahteraan karyawan dan menghargai usaha karyawan yang kemudian mempengaruhi perilaku dan sikap terhadap organisasi.

2.2.2.2 Faktor-Faktor Antiseden Persepsi Dukungan Organisasi

Terdapat tiga bentuk umum dari perlakuan yang dirasakan dan diterima dari organisasi yang dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi menurut Rhoades dan Eisenberger (2002: 699), faktor tersebut meliputi:

1. Keadilan (*Fairness*)

Keadilan prosedural mengenai cara yang digunakan untuk menentukan distribusi sumber daya di antara karyawan. Memperlakukan karyawan dengan bermartabat dan hormat serta menyediakan informasi kepada karyawan mengenai hasil kerja.

2. Dukungan supervisor (*Supervisor Support*)

Perilaku karyawan dalam mengembangkan pandangan umum mengenai sejauh mana supervisor menilai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Supervisor merupakan agen organisasi, yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawan memandang tindakan tersebut walaupun tidak menyenangkan, namun dipahami sebagai indikasi dukungan organisasi.

3. Penghargaan Organisasi (*Organizational Rewards*)

4. Kondisi Kerja (*Job Conditions*)

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi kerja meliputi:

a. Pengakuan, pembayaran, dan promosi

Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan meningkatkan penilaian positif kontribusi pegawai dengan demikian dapat berkontribusi pada persepsi dukungan organisasi.

b. Keamanan kerja

Organisasi menjamin bahwa akan tetap menjaga keanggotaan karyawan dimasa mendatang dan diharapkan dapat memberikan indikasi persepsi dukungan organisasi yang kuat.

c. Kemandirian

Persepsi karyawan untuk mengendalikan pelaksanaan pekerjaan tiap individu, termasuk penjadwalan, prosedur kerja, dan variasi tugas. Organisasi menunjukkan kepercayaan pada karyawan dengan cara memberikan otonomi karyawan untuk memutuskan pelaksanaan pekerjaan, dengan otonomi tinggi akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

d. Peran stressor

Stress mengacu pada ketidakmampuan individu dalam mengatasi tuntutan dari lingkungan.

e. Pelatihan

Pelatihan kerja merupakan investasi karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

2.2.2.3 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi

Terdapat tiga indikator dari persepsi dukungan organisasi menurut Rhoades et al. (2001: 698), indikator tersebut meliputi:

1. Kesejahteraan dari Organisasi

Sikap organisasi kepada karyawan yang menunjukkan bahwa organisasi peduli akan kesejahteraan para karyawannya dalam hal imbalan atas usaha yang dilakukan.

2. Pertimbangan Nilai Karyawan Oleh Organisasi

Organisasi mempertimbangkan tujuan serta pendapat karyawan dan organisasi menunjukkan keprihatinan pada karyawan.

3. Kepedulian Organisasi

Sikap organisasi kepada karyawan yang menunjukkan bahwa organisasi peduli dengan karyawannya.

4. Penyediaan Bantuan Organisasi

Organisasi menyediakan bantuan pada karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. Dukungan Karir Organisasi

Sikap organisasi kepada karyawan berkaitan dengan pemberian kesempatan untuk karir karyawan agar dapat meningkat.

2.2.3 Komitmen Afektif

2.2.3.1 Definisi Komitmen Afektif

Komitmen afektif dicirikan sebagai ikatan psikologis karyawan dengan organisasi. Contohnya karyawan akan tetap bersama organisasi dikarenakan karyawan benar-benar merasakan kenyamanan di tempat kerja (Farzaneh et al., 2014: 676). Adapun pengertian komitmen afektif dari beberapa penelitian lain, meliputi:

- a. Meyer dan Allen (1984: 375) mengungkapkan komitmen afektif merupakan perasaan positif yang teridentifikasi dapat menciptakan keterikatan dan keterlibatan pada organisasi.
- b. Kuncoro dan Wibowo (2019: 183) mengungkapkan komitmen afektif terkait dengan emosi, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi sehingga

memiliki keterikatan emosional dengan organisasi yang terlihat dalam keterlibatan dan merasa bahagia dan menikmati perannya dalam organisasi.

- c. Rhoades et al. (2001: 825) mengungkapkan komitmen afektif merupakan kondisi karyawan yang memiliki komitmen dipandang mempunyai rasa memiliki identifikasi yang tinggi, keterlibatan dalam kegiatan organisasi, kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi, dan keinginan untuk tetap bersama organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif adalah perasaan positif terkait emosi karyawan yang teridentifikasi dapat menciptakan keterlibatan dan keterikatan emosional pada organisasi sehingga karyawan tersebut bersedia untuk mencapai tujuan organisasi tanpa tekanan.

2.2.3.2 Faktor-Faktor Komitmen Afektif

Komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor Meyer dan Allen (1991: 69), diantaranya sebagai berikut:

1. Karakteristik individu (*Personal characteristics*)

Karakteristik yang berkaitan dengan faktor demografi seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan. Karakteristik individu lainnya seperti kebutuhan untuk berprestasi, afiliasi, dan otonomi.

2. Struktur Organisasi (*Organizational Structure*)

Karakteristik yang berkaitan dengan besarnya organisasi, sistem otoritas, desentralisasi yang diberikan organisasi,

3. Pengalaman kerja (*Work Experience*)

Pengalaman kerja dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu, variabel yang memenuhi kebutuhan karyawan untuk merasa nyaman dalam organisasi (baik secara fisik dan psikologis) dan karyawan yang berkontribusi pada perasaan kompetensi dalam pekerjaan.

2.2.3.3 Indikator Komitmen Afektif

Komitmen afektif memiliki beberapa indikator menurut Meyer et al. (1993: 544), diantaranya sebagai berikut:

1. Rasa senang

Perasaan positif yang muncul dalam diri seseorang terhadap organisasi. Seperti, karyawan senang untuk mengabdikan diri di organisasi dan menikmati bekerja dalam organisasi beserta dengan rekan kerja.

2. Rasa bertanggung jawab atas masalah organisasi

Perasaan seseorang yang menganggap organisasi adalah miliknya sehingga merasa bertanggungjawab dengan tindakannya pada organisasi. Seperti, karyawan dapat merasa bahwa masalah yang dihadapi organisasi juga masalahnya.

3. Keterikatan emosional

Perasaan yang mengikat seseorang secara emosional terhadap organisasi. Seperti, karyawan merasa menjadi bagian “keluarga” dan secara emosional terikat dengan organisasi.

4. Makna pribadi

Perasaan seseorang yang berkaitan dengan arti secara personal organisasi bagi seseorang. Seperti, karyawan memiliki perasaan kuat pada organisasi dan sangat berarti secara personal.

5. Rasa memiliki

Perasaan seseorang ikut memiliki organisasi. Seperti, karyawan merasa bahwa organisasi adalah miliknya juga.

2.2.4 Pemberdayaan Psikologis

2.2.4.1 Definisi Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis sebagai seperangkat pemikiran atau ide motivasi yang dibentuk oleh lingkungan kerja dan mencerminkan orientasi aktif individu terhadap peran pekerjaannya (Sehresh & Saeed, 2015: 21). Adapun pengertian pemberdayaan psikologis dari peneliti lain, meliputi:

- a. Tosti-kharas dan King (2014: 211) mengungkapkan pemberdayaan psikologis difokuskan pada serangkaian kondisi atau keadaan yang memungkinkan karyawan atau tim untuk percaya bahwa tiap individu memiliki kendali atas pekerjaannya
- b. Afzali et al. (2014: 624) mengungkapkan pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai proses motivasi di mana karakteristik yang melekat, seperti faktor lingkungan, memengaruhi kemampuan orang untuk menemukan makna,

peningkatan kompetensi, dan penentuan nasib sendiri yang diperlukan untuk memengaruhi lingkungannya.

- c. Sukmayanti dan Sintaasih (2018: 3) mengungkapkan pemberdayaan psikologis adalah motivator internal individu yang menginspirasi karyawan untuk berperilaku lebih baik.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan proses motivasi internal yang dibentuk oleh lingkungan kerja dapat mempengaruhi karyawan untuk dapat percaya bahwa individu memiliki kendali, dapat menemukan makna, peningkatan kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan menginspirasi untuk dapat berperilaku baik di tempat kerja.

2.2.4.2 Faktor-Faktor Pemberdayaan Psikologis

terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pemberdayaan psikologis menurut Spreitzer (1995: 1446), yaitu:

1. Harga diri

Harga diri adalah perasaan umum tentang harga diri. Melalui harga diri individu melihat bahwa dirinya mampu dan dapat berkontribusi pada organisasi. Individu yang merasa mampu dan berkompeten akan aktif dalam melakukan pekerjaannya.

2. Kendali (*Locus of control*)

Locus of Control memandang tentang sejauh mana individu dapat melihat dirinya dapat menentukan hal yang akan terjadi pada hidupnya sendiri, hal tersebut bukan berasal dari faktor eksternal melainkan dari individu itu sendiri.

3. Informasi

Informasi dapat menciptakan rasa bermakna dan rasa mempunyai tujuan, sehingga membuat individu mampu untuk membuat keputusan di dalam organisasi.

4. Penghargaan (*Reward*)

Hal yang penting untuk memberdayakan karyawan secara psikologis adalah sistem penghargaan yang diterima karyawan atas kinerja dan pencapaian yang telah dilakukan dalam organisasi tersebut.

2.2.4.3 Indikator Pemberdayaan Psikologis

Terdapat empat indikator pemberdayaan psikologis menurut Spreitzer (1995: 1443), yaitu:

1. Kebermaknaan

Indikator ini merupakan nilai tujuan atau tujuan tugas, yang berkaitan dengan cita-cita atau standar individu sendiri. Indikator ini melibatkan kesesuaian antara persyaratan peran pekerjaan dan keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku. Individu yang secara intrinsik peduli tentang tugas yang diberikan. Seperti, karyawan menganggap bahwa pekerjaannya penting dan berarti.

2. Kompetensi

Indikator ini merupakan keyakinan individu atas kemampuannya untuk melakukan aktivitas dengan keterampilan. Sejauh mana seseorang dapat melakukan kegiatan tugas dengan terampil ketika dia mencoba. Seperti, karyawan percaya akan kemampuan yang dimiliki.

3. Wewenang atas pekerjaan

Indikator ini merupakan penentuan nasib sendiri (*self determination*) dalam mencerminkan otonomi untuk memulai dan mengatur kelanjutan dari perilaku dan proses kerja.

4. Kebebasan atas pekerjaan

Indikator ini merupakan enentuan nasib sendiri (*self determination*) dalam hal kebebasan individu dalam memulai dan mengatur kelanjutan dari perilaku dan proses kerja.

5. Pengaruh untuk memberikan solusi

Indikator ini merupakan tingkat saat solusi atau pendapat dari individu dapat mempengaruhi hasil strategis, administratif, atau operasi di tempat kerja.

6. Kendali atas hal yang terjadi pada pekerjaan

Indikator ini merupakan keyakinan bahwa individu memiliki kendali atas apa yang terjadi pada hasil pekerjaannya.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan untuk menyusun penelitian ini, serta sebagai pembanding dan pendukung antara penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya. Berikut hasil penelitian dari persepsi dukungan organisasi terhadap OCB dengan komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Sampel	Hasil
Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi (<i>Perceived Organization Support</i>) pada OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>)				
1.	Han et al. (2019)	Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behavior	Karyawan dari 4 perusahaan IT di Korea Selatan	Persepsi dukungan organisasi secara signifikan berhubungan dengan OCB
2.	Sukmayanti dan Sintaasih (2018)	The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediation	Karyawan PT. Regional Development Bank Bali Branc Office Renon	Persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan pada OCB
3.	Claudia, (2018)	The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior	Karyawan dosen tetap di Universitas Lambung Mangkurat (ULM)	Pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB tidak terdukung.

4.	Ardi (2015)	Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening	Perawat inap Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang	Persepsi dukungan organisasi pada <i>organizational citizenship behavior</i> tidak signifikan
Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi (<i>Perceived Organization Support</i>) pada Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)				
5.	Santoso dan Mangundjaya (2018)	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Afektif untuk berubah Studi Kasus Pada Kementerian PUPR yang sedang mengalami Perubahan Reformasi Birokrasi	seluruh pegawai pada instansi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat di Jakarta	Adanya pengaruh signifikan antara persepsi dukungan organisasi pada komitmen afektif
6.	Islam et al. (2015)	The Influence Of Organizational Learning Culture And Perceived Organizational Support On Employees' Affective Commitment And Turnover Intention	Karyawan pada sektor bank di Pakistan	Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh Positif dan signifikan pada OCB
Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi (<i>Perceived Organization Support</i>) pada Pemberdayaan Psikologi (<i>Psychological Empowerment</i>)				
7.	Sehresh dan Saeed (2015)	Impact of Perceived Organizational Support on Employee Retention with Mediating Role of Psychological Empowerment	Anggota Fakultas dari 8 Institusi Universitas di Lahore dan Gujranwala,	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan pada pemberdayaan psikologis.

			Pakistan	
Pengaruh Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>) pada OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>)				
8.	Kuncoro dan Wibowo (2019)	The Increase of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Through Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Organizational Identity	Karyawan Rumah Sakit Islam Muhammadiyah dan Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal	Komitmen afektif memiliki hubungan positif dan signifikan pada OCB
9.	Ibrahim (2013)	Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) At Government-Owned Corporation Companies	Karyawan pada PT Telkom Makasar di enam divisi.	Terdapat hubungan cukup kuat antara komitmen organisasi dan OCB
10.	Williams dan Anderson (1991)	Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors	karyawan dari berbagai organisasi dari kota bagian barat tengah yang menghadiri kelas malam MBA di Purdue University, Amerika Serikat	Komitmen afektif tidak menghasilkan perubahan yang signifikan pada OCB
Pengaruh Pemberdayaan Psikologi (<i>Psychological Empowerment</i>) pada OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>)				
11.	Joo dan Jo (2017)	The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on	Karyawan yang bekerja di perusahaan	Pengaruh pemberdayaan psikologis pada

		organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator	besar di Korea	OCB positif signifikan dan relatif tinggi
Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi (<i>Perceived Organization Support</i>) pada OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) dengan Menggunakan Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>) sebagai Pemediasi				
12.	Chenevert et al. (2015)	Multiple Sources of Support, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Passive Leadership	Karyawan pada rumah sakit umum di Canadian.	Hubungan tidak langsung antara persepsi dukungan organisasi pada OCB dengan melalui komitmen afektif berpengaruh signifikan.
Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi (<i>Perceived Organization Support</i>) pada OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) dengan Menggunakan Pemberdayaan Psikologi (<i>Psychological Empowerment</i>) sebagai Pemediasi				
13.	Tosti-kharas dan King (2014)	Empowering Employee Sustainability : Perceived Organizational Support Toward the Environment	Karyawan dewasa di San Fransisco (dengan <i>survey online</i>)	Pemberdayaan psikologis sebagian memediasi pengaruh dari persepsi dukungan organisasi dan OCB

Sumber: Kumpulan beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai referensi

2.4 Kerangka Berfikir

2.4.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB

Persepsi dukungan organisasi merupakan pembentukan keyakinan karyawan tentang seberapa besar organisasi peduli akan kesejahteraan dan menghargai kontribusi karyawannya (Afzali et al., 2014: 624). Karyawan dengan dukungan

organisasi akan lebih termotivasi untuk melakukan sesuatu yang baik untuk organisasi (Jamil et al., 2019: 2). Jika karyawan menganggap telah menerima dukungan organisasi pada level yang tinggi, maka karyawan akan menyerap keanggotaan organisasi sebagai identitasnya, kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif pada organisasi (Claudia, 2018: 32). Beberapa penelitian sepakat bahwa persepsi dukungan organisasi sebagai salah satu pembentuk perilaku OCB (Chiang & Hsieh, 2012: 187; Osman et al., 2015: 178; Gupta et al., 2016: 2811; Han et al., 2019: 694).

Dukungan organisasi diasumsikan dapat menghasilkan hubungan pertukaran sosial. Hubungan ini akan membentuk kewajiban bagi karyawan untuk membalas organisasi dengan menunjukkan perilaku positif seperti OCB (Azim & Dora, 2016: 101). Jika karyawan memahami bahwa organisasi mendukungnya secara umum, karyawan rela untuk melakukan pekerjaan ekstra yang tidak disebutkan dalam deskripsi pekerjaannya (OCB) untuk organisasi (Jamil et al., 2019: 2; Rhoades & Eisenberger, 2002: 711). Beberapa contoh dari perilaku OCB seperti membantu rekan kerja baru, menghadiri kegiatan yang bermanfaat bagi organisasi, menghargai rekan kerja lain, dan menghindari konflik (P. M. Podsakoff et al., 1990: 712). Menurut Pemecutan et al. (2016: 66), karyawan dimungkinkan merasa didukung oleh organisasi jika organisasi berlaku hormat dan peka terhadap kebutuhan pribadi para karyawannya. Sehingga saat tendik merasa didukung, akan mengarahkan perilaku

tendik pada perilaku *extra role*. Dapat dikatakan bahwa persepsi dukungan organisasi mampu meningkatkan perilaku OCB.

2.4.2 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Komitmen Afektif

Dalam teori dukungan organisasi, karyawan akan membalas dukungan yang dirasakan dengan meningkatkan komitmen, loyalitas, dan kinerja (Rhoades & Eisenberger, 2002: 712). Peningkatan komitmen akibat persepsi dukungan organisasi juga mengarah pada komitmen afektif. Hal ini didukung oleh Rhoades dan Eisenberger, (2002: 698), bahwa persepsi dukungan organisasi terkait dengan hasil yang menguntungkan bagi organisasi seperti komitmen afektif. Persepsi dukungan organisasi ditemukan sebagai pengalaman kerja yang paling kuat terkait dengan ikatan emosional karyawan dengan organisasi (Kim et al., 2016: 558). Pengalaman yang memuaskan secara emosional dapat membuat karyawan mengidentifikasi bahwa organisasi peduli akan kesejahteraannya dan merasa terikat secara emosional dengan organisasi (Rhoades et al., 2001: 827). Hal ini sesuai dengan pengertian komitmen afektif sebagai komitmen yang memiliki keterikatan emosional dengan organisasi (Kuncoro & Wibowo, 2019: 183). Beberapa penelitian sepakat bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh pada komitmen afektif (Islam et al., 2015: 10; Jamil et al., 2019: 7; Rhoades et al., 2001: 832; Kim et al., 2016: 565).

Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan komitmen afektif dengan menciptakan kewajiban untuk peduli dengan kesejahteraan organisasi. Ketika organisasi dianggap menghargai dan peduli terhadap karyawan (persepsi dukungan

organisasi), karyawan merasa berkewajiban untuk mengembalikan tindakan tersebut dengan mengembangkan komitmen afektif (Kim et al., 2016: 560). Peningkatan komitmen afektif dengan persepsi dukungan organisasi juga dapat dilakukan dengan memasukkan keanggotaan organisasi karyawan dan status peran ke dalam identitas sosialnya (Rhoades et al., 2001: 827). Di kalangan tendik dengan kepedulian, persetujuan, dan rasa hormat (persepsi dukungan organisasi) yang diberikan oleh universitas, dapat memenuhi kebutuhan sosial emosional tendik. Kemudian, mengarahkannya untuk memasukkan keanggotaan organisasi dan status peran ke dalam identitas sosial individu (Rhoades & Eisenberger, 2002: 699). Sehingga dapat dikatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki konsekuensi pada komitmen afektif (Rhoades & Eisenberger, 2002: 712).

2.4.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Pemberdayaan Psikologis

Menurut teori dukungan organisasi, jika karyawan mempersepsikan lebih banyak dukungan dari organisasi, karyawan akan cenderung mengembangkan lebih banyak sikap positif terhadap organisasi (Abdulrab et al., 2018: 2), salah satunya pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis dapat dipengaruhi oleh berbagai variabel kontekstual dan sifat-sifat individu, yang pada gilirannya terkait dengan sikap karyawan yang penting dan perilaku kerja (Seibert et al., 2011: 993). Ketika karyawan mempersepsikan dukungan organisasi, akan ada peningkatan perasaan *self-efficacy*, dampak dan penentuan nasib sendiri. Dengan kata lain, ketika karyawan merasakan dukungan organisasi, karyawan akan lebih percaya diri memiliki sumber

daya, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan (*self-efficacy*) dan otoritas (dampak) untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi (Afzali et al., 2014: 627).

Beberapa penelitian sepakat bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh pada pemberdayaan psikologis (Sehresh & Saeed, 2015: 28; Afzali et al., 2014: 626; Tostikharas & King, 2014: 8). Menurut Sehresh dan Saeed (2015: 22), karyawan akan lebih merasa diberdayakan secara psikologis di tempat kerja ketika karyawan memiliki dukungan organisasi. Karyawan dengan dukungan organisasi yang dirasakan lebih banyak akan semakin yakin dan positif bahwa dirinya memiliki semua sumber daya yang diperlukan, sehingga dapat menyelesaikan tugas. Dapat dikatakan bahwa saat tendik memiliki persepsi dukungan organisasi, tendik yakin bahwa organisasi telah memberikan dukungan kepadanya sehingga mengarah pada pemberdayaan psikologis untuk dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi pada pemberdayaan psikologis.

2.4.4 Pengaruh Komitmen Afektif pada OCB

Komitmen organisasi terkait dengan kekuatan individu untuk mengidentifikasi, melibatkan, dan berkomitmen pada organisasi (Claudia, 2018: 27). Komitmen organisasi ada tiga, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kelanjutan (*continuence commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*) (Allen & Meyer, 1990: 2). Menurut Meyer dan Allen (1984: 375), komitmen afektif dianggap sebagai “perasaan positif” yang digunakan untuk

identifikasi, keterikatan, dan keterlibatan pada organisasi. Komitmen afektif menjadi yang paling menguntungkan bagi organisasi karena karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi akan cenderung merasa percaya pada organisasi, sehingga karyawan akan berusaha secara optimal untuk dapat meningkatkan kualitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi (Kuncoro & Wibowo, 2019: 182). Disamping itu, komitmen afektif telah dikonfirmasi sebagai salah satu prediktor terpenting OCB karena komitmen afektif memiliki korelasi terkuat dibanding dua jenis komitmen lainnya dengan OCB (Purba et al., 2015: 6), dan terdapat pengaruh antara keduanya (Kuncoro & Wibowo, 2019: 188; Rifai, 2005: 145; Carmelia & Colakoglu, 2015: 87).

Komitmen afektif yang didasarkan pada keterikatan psikologis dinilai lebih sesuai untuk mengarahkan karyawan pada perilaku OCB dibandingkan dengan dua komitmen yang lain (Rifai, 2005: 137). Karyawan yang tetap dengan organisasi berdasarkan komitmen afektif akan lebih cenderung menunjukkan OCB yang tinggi, hal ini dikarenakan karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi dan karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Karyawan yang berkomitmen untuk organisasi karena “ingin” lebih mungkin untuk secara sukarela membantu orang lain dan organisasi (Purba et al., 2015: 6). Pada kalangan tendik, dengan adanya komitmen pada tendik terhadap universitas, memungkinkan baginya untuk menunjukkan kesediaan yang melampaui kewajiban yang seharusnya dilakukan, dan siap untuk berkontribusi di luar yang menjadi

tanggung jawabnya (Carmelia & Colakoglu, 2015: 81). Sehingga komitmen afektif memiliki konsekuensi pada perilaku OCB.

2.4.5 Pengaruh Pemberdayaan Psikologis pada OCB

Pemberdayaan psikologis adalah motivator internal individu yang menginspirasi karyawan untuk berperilaku lebih baik (Sukmayanti & Sintaasih, 2018: 3). Pemberdayaan psikologis memiliki empat indikator, yaitu kebermaknaan, keyakinan akan kemampuan diri, kendali pribadi, dan pemberian pengaruh pada organisasi. Menurut Seibert et al. (2011: 985), karyawan yang merasakan rasa pemberdayaan cenderung mengambil orientasi aktif terhadap pekerjaannya dan melakukan pekerjaan "di atas dan di luar" kewajibannya. Karyawan yang menganggap pekerjaannya bermakna, akan menunjukkan perilaku kerja yang bebas dan mengarah pada motivasi karyawan untuk melakukan lebih banyak tindakan dengan cara yang paling sesuai dan positif untuk mempengaruhi hasil organisasi (Singh & Singh, 2019: 943), seperti perilaku OCB. Beberapa penelitian sepakat bahwa pemberdayaan psikologis dapat mempengaruhi OCB (Sukmayanti & Sintaasih, 2018: 5; Chiang & Hsieh, 2012: 187; Seibert et al., 2011: 991; Kosar, 2017: 7).

Pemberdayaan psikologis yang dirasakan karyawan akan mengarahkan karyawan untuk memiliki nilai kerja dan penentuan nasib sendiri dalam pekerjaan. Sehingga ketika karyawan bebas menentukan cara untuk bekerja, akan membuat karyawan menganggap pekerjaannya berharga dan berperilaku tanpa pamrih. Hal

tersebut dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan OCB (Sukmayanti & Sintaasih, 2018: 3). Menurut Seibert et al. (2011: 985), kebermaknaan pekerjaan membuat karyawan memiliki diskresi yang mengarah pada OCB, karena hal tersebut menumbuhkan rasa keterlibatan dalam tempat kerja bukan hanya peran kerja yang ditentukan, namun keseluruhan dapat dilakukan. Pada kalangan tendik, ketika tendik merasa diberdayakan secara psikologis dan termotivasi, tendik akan merasa sangat puas dan berkomitmen untuk pekerjaannya. Kemudian kerja sama dengan rekan lainnya akan meningkat, dan setiap tendik akan menghabiskan lebih banyak waktu untuk universitas dan mengarahkannya pada perilaku OCB (Sukmayanti & Sintaasih, 2018: 3). Dengan demikian, pemberdayaan psikologis dapat dikaitkan dengan OCB.

2.4.6 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB dengan Komitmen Afektif sebagai Mediasi

Karyawan yang merasakan adanya dukungan organisasi akan bersedia untuk memasukkan keanggotaan organisasi ke dalam identitasnya, kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif tentang organisasi. Penyatuan keanggotaan organisasi dan identitas karyawan tersebut membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa memiliki tanggungjawab untuk berkontribusi memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi (Claudia, 2018: 32). Sejalan dengan penelitian Chiang dan Hsieh (2012: 182), ketika karyawan merasa penting bagi organisasi, karyawan cenderung mengembangkan kepercayaan dengan organisasinya dan keinginan untuk memberikan saran konkret

yang kondusif untuk pertumbuhan organisasi, yang mana jenis tindakan ini terwujud dalam OCB. Selain persepsi dukungan organisasi yang dapat meningkatkan perilaku OCB, komitmen menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan OCB dalam suatu organisasi (Prasasti & Yuniawan, 2017: 2).

Di antara semua bentuk komitmen, komitmen afektif diakui memiliki korelasi kuat dan hasil yang relevan dengan organisasi seperti OCB (Kazemipour et al., 2012: 304). Karyawan dengan komitmen afektif dipandang memiliki rasa memiliki, keterlibatan yang tinggi dalam kegiatan organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan tetap bersama organisasi (Rhoades et al., 2001: 825). Keterikatan biasanya berkembang dari pertukaran yang sering dan berulang yang memungkingkan adanya hubungan yang berkelanjutan. Komitmen afektif pada organisasi dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang dukungan yang diterima dari organisasinya. Ketika individu merasa diperlakukan dengan baik oleh organisasinya, individu akan membalas dan melaksanakan tugas dengan melampaui persyaratan minimum pekerjaan, seperti membantu orang lain serta organisasi (OCB). Dengan demikian, dalam pengertian keterikatan psikologis ini, komitmen afektif dapat mempengaruhi OCB (Rifai, 2005: 140).

Penggunaan komitmen afektif sebagai mediasi didasarkan atas beberapa saran penelitian terdahulu, yaitu menambahkan variabel mediasi pada OCB (Farzaneh et al., 2014: 685), menemukan konsekuensi dari adanya komitmen afektif (Rhoades et al., 2001: 835), dan membangun mekanisme melalui variabel yang dapat

menghubungkan komitmen afektif dan OCB (Erum et al., 2020: 358). Penggunaan komitmen afektif sebagai mediasi antara persepsi dukungan organisasi dan OCB telah didukung beberapa peneliti seperti Chenevert et al. (2015: 15) dan Gupta et al. (2016: 2812). Menurut Gupta et al. (2016: 2813), dengan adanya persepsi dukungan organisasi dapat mengembangkan perasaan keterikatan emosional dan komitmen afektif terhadap organisasi di antara karyawan. Sehingga, karyawan tidak ingin meninggalkan organisasi karena terikat secara emosional, yang kemudian mengarahkannya untuk berperilaku OCB. Komitmen afektif dianggap lebih tepat untuk memprediksi OCB karena OCB lebih banyak didorong oleh perasaan positif dan ikatan emosional (Jamil et al., 2019: 4; Gupta et al., 2016: 2813). Untuk itu, komitmen afektif dapat menjadi mediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB.

2.4.7 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Mediasi

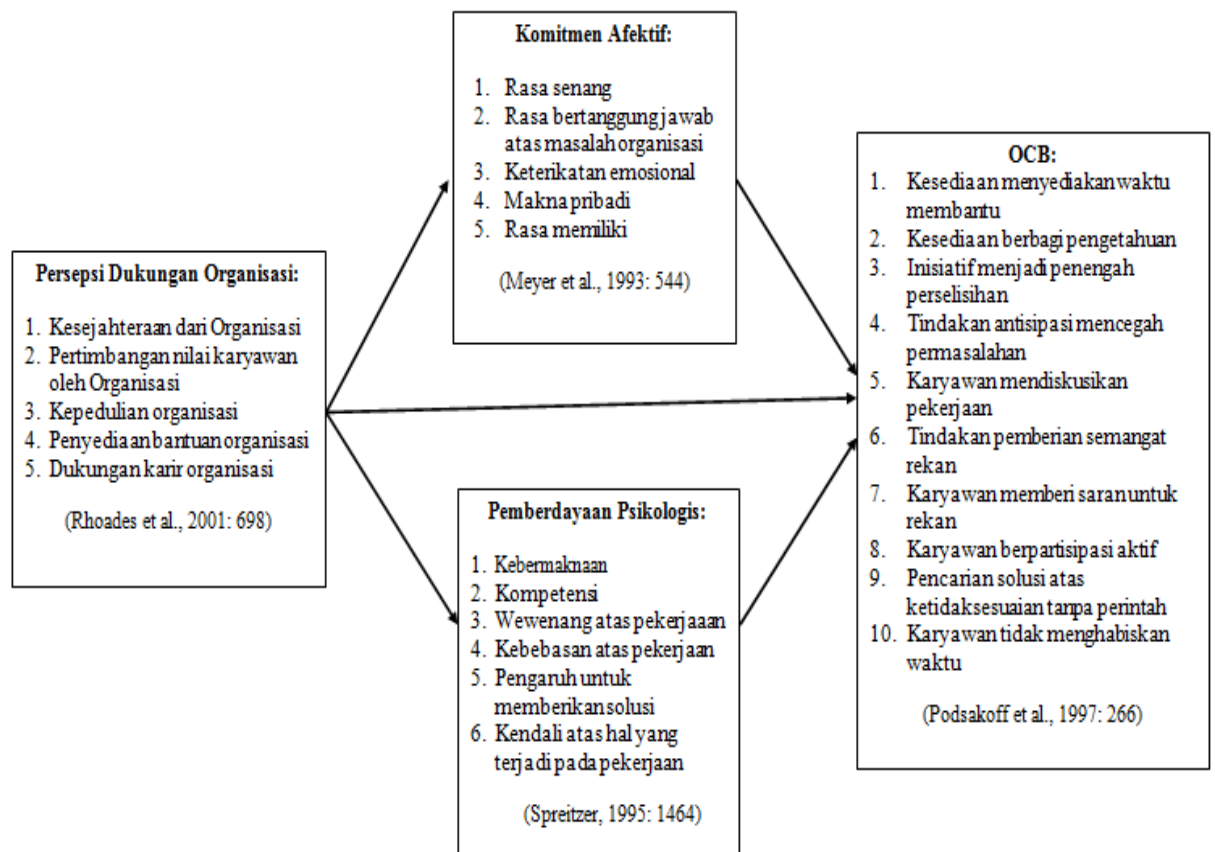
Telah dijelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat menciptakan perilaku OCB (Chiang & Hsieh, 2012: 187; Osman et al., 2015: 178; Gupta et al., 2016: 2811; Han et al., 2019: 694). Dalam pertukaran sosial, persepsi dukungan organisasi meningkatkan kewajiban karyawan untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi sangat mementingkan nilai-nilai pribadi para karyawannya, karyawan akan membalas melalui OCB (Chiang & Hsieh, 2012: 182). Akan tetapi, terdapat perbedaan pendapat dengan peneliti lain

bahwa persepsi dukungan organisasi belum cukup untuk mempengaruhi OCB (Ardi, 2015: 148; Moideenkutty *et al.*, 2006:24). Dengan dibuktikan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan pada OCB menjadikan peneliti mempertanyakan alasan persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh langsung pada OCB.

Beberapa peneliti telah menemukan pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan pada OCB (Sukmayanti & Sintaasih, 2018: 5; Chiang & Hsieh, 2012: 187; Seibert *et al.*, 2011: 991; Kosar, 2017: 7). Kemudian, terdapat rekomendasi oleh Abdulrab *et al.* (2018: 5), untuk menggunakan pemberdayaan psikologis sebagai mediasi antara persepsi dukungan organisasi dan OCB. Karyawan dengan persepsi dukungan organisasi akan dapat merasakan pemberdayaan psikologis (Sehresh & Saeed, 2015: 22). Semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis karyawan, semakin banyak karyawan yang termotivasi untuk bekerja dengan baik di tempat kerja. Selain itu, sementara karyawan memiliki perasaan positif tentang pemberdayaan psikologis, karyawan akan termotivasi untuk menunjukkan lebih banyak perilaku OCB (Abdulrab *et al.*, 2018: 2).

Terdapat penelitian yang menggunakan pemberdayaan psikologis sebagai mediasi antara persepsi dukungan organisasi dan OCB seperti Tosti-kharas dan King (2014: 8). Ketika karyawan merasakan adanya dukungan organisasi, maka akan ada pemberdayaan psikologis yang dirasakan karyawan, hal ini ditunjukkan dengan adanya tindakan lebih percaya diri untuk memiliki sumber daya, keterampilan,

kemampuan yang dibutuhkan (*self-efficacy*) dan otoritas (dampak) untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi (Afzali et al., 2014: 627). Ketika karyawan diberdayakan secara psikologis dan termotivasi, karyawan akan merasa sangat puas dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Kemudian, dapat meningkatkan kerjasama dengan rekan organisasi lainnya dan karyawan akan memberikan waktu bebas kepada anggota lain dan organisasi (OCB) (Kosar, 2017: 7). Untuk itu, pemberdayaan psikologis dinilai mampu menjadi mediasi antara persepsi dukungan organisasi pada OCB.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disusun jawaban sementara terhadap rumusan permasalahan. Rumusan masalah tersebut dipaparkan melalui sebuah pernyataan hubungan dua variabel atau lebih, yaitu:

H1: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif pada OCB

H2: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif pada komitmen afektif

H3: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif pada Pemberdayaan psikologis

H4: Komitmen afektif berpengaruh positif pada OCB

H5: Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif pada OCB

H6: Komitmen afektif dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB

H7: Pemberdayaan psikologis dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang memiliki tujuan untuk menggambarkan mengenai aspek-aspek dari fenomena yang menjadi bahan kebaruan dan ketertarikan untuk diteliti oleh peneliti. Sedangkan desain penelitian ini adalah kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan metode yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2015: 14).

Metode kuantitatif memiliki tujuan untuk menunjukkan hubungan antar variabel, menguji sebuah teori, dan mencari generalisasi yang mempunyai nilai prediktif (Sugiyono, 2010: 14). Penelitian ini berusaha untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara persepsi dukungan organisasi pada OCB dengan menggunakan komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original. Misalnya, hasil wawancara

yang selanjutnya akan diolah untuk tujuan tertentu. Sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung (Sarwono, 2006: 8). Misalnya, melalui internet dan data yang diperoleh dari perusahaan yang bersangkutan. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) atau model persamaan struktural dengan alat bantu analisis menggunakan SmartPLS 3.0.

3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015: 80). Populasi dalam penelitian ini adalah tendik yang bekerja di Universitas Negeri Semarang (UNNES). Universitas tersebut beralamat di Jalan Sekaran Raya Kecamatan Gunungpati 50229, Provinsi Jawa Tengah. Terdapat 20 unit kerja tendik yang berada di UNNES, namun peneliti menyederhanakannya menjadi 12 unit kerja. Adapun unit kerja tersebut yaitu 8 Fakultas, Pascasarjana, Lembaga (LP2M dan LP3), Badan (BAKK, BUHK, BPK, dan BPM), dan UPT (UPT Perpustakaan, UPT Humas, UPT TIK, UPT Pengembangan Konservasi, dan UPT Kearsipan).

Tabel 3.1 Daftar Unit dan Jumlah Tenaga Kependidikan UNNES Tahun 2020

No.	Nama Fakultas	Jumlah
1.	Fakultas Ilmu Pendidikan	41
2.	Fakultas Bahasa dan Seni	45
3.	Fakultas Ilmu Sosial	46

4.	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	58
5.	Fakultas Teknik	67
6.	Fakultas Ilmu Keolahragaan	57
7.	Fakultas Ekonomi	36
8.	Fakultas Hukum	27
9.	Pascasarjana	40
10.	Lembaga	91
11.	Badan	301
12.	UPT	57
	Jumlah	866

Sumber: data.unnes.ac.id

3.2.2 Sampel

Sampel adalah himpunan bagian (subset) dari suatu populasi, sedangkan sampling adalah proses seleksi dan pengambilan sebuah sampel dari populasinya (Sugiyono, 2015: 118). Sampel dari penelitian ini adalah tendik di Universitas Negeri Semarang. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan metode analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Dalam metode SEM, jumlah sampel yang dibutuhkan paling sedikit 5 kali jumlah variabel parameter atau indikator (Ferdinand, 2014: 173). Adapun jumlah total indikator dalam penelitian ini sebanyak 26 item, sehingga minimal dibutuhkan 26×5 yaitu 130 sampel. Sedangkan dalam pengujian Chi Square model SEM sangat sensitif dengan jumlah sampel, sehingga sampel penelitian ini akan membutuhkan acuan pada kriteria yang diusulkan oleh Hair et al. (2010: 637), yaitu dengan teknik *Maximum Likelihood Estimation* (MLE). Jumlah sampel yang baik menurut MLE berkisar antara 100-200 sampel. Oleh karena itu, jumlah sampel yang diharapkan minimal 100

sampel dan maksimum 200 sampel. Sehingga, dalam penelitian ini diperoleh jumlah sampel yaitu 130 responden.

3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel merupakan teknik yang digunakan dalam menentukan ukuran besar sampel yang akan digunakan dalam penelitian (Ferdinand, 2014: 175). Teknik sampling dibagi menjadi 2 macam yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling*. *Probability sampling* meliputi *simple random sampling*, *proportionate stratified random sampling*, *disproportionate stratified random sampling*, dan *area (cluster) sampling*. Sedangkan *non probability sampling* terdiri dari sampling sistematis, sampling kuota, *sampling incidental*, *purposive sampling*, sampling jenuh, dan *snowball sampling*. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sedangkan *non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2015: 119).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *probability sampling* dengan jenis *simple random sampling*. *Proportional random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel anggota populasi yang dilakukan secara proporsional yaitu berdasarkan proporsional setiap

bagian di dalam instansi. Rumus *proportional random sampling* menurut Sugiyono (2011:82) yaitu sebagai berikut:

$$S = \frac{Ni \times N}{n}$$

Keterangan :

S : Ukuran *sampel*

Ni : Ukuran Populasi

n : Ukuran (total) *sampel*

N : Ukuran (total) populasi

Berikut ini adalah teknik penarikan sampel dengan *proportional random sampling* yaitu:

Tabel 3.2 Ukuran Sampel Tenaga Kependidikan Tiap Fakultas di UNNES

No	Fakultas	Populasi	Proporsi	Responden
1.	Fakultas Ilmu Pendidikan	41	$\frac{41 \times 130}{866}$	6
2.	Fakultas Bahasa dan Seni	45	$\frac{45 \times 130}{866}$	7
3.	Fakultas Ilmu Sosial	46	$\frac{46 \times 130}{866}$	7
4.	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	58	$\frac{58 \times 130}{866}$	9
5.	Fakultas Teknik	67	$\frac{67 \times 130}{866}$	10
6.	Fakultas Ilmu Keolahragaan	57	$\frac{57 \times 130}{866}$	9
7.	Fakultas Ekonomi	36	$\frac{36 \times 130}{866}$	5

8.	Fakultas Hukum	27	$\frac{27 \times 130}{866}$	4
9.	Pascasarjana	40	$\frac{40 \times 130}{866}$	6
10.	Lembaga	91	$\frac{91 \times 130}{866}$	14
11.	Badan	301	$\frac{301 \times 130}{866}$	45
12.	UPT	57	$\frac{57 \times 130}{866}$	9
	Jumlah	866		130

Sumber: Data Primer diolah (2020)

Pada tahap penyebaran kuesioner dilakukan secara random. Pengambilan sampel secara acak sederhana dilakukan menggunakan Tabel Angka Random dikarenakan jumlah populasi yang besar. Caranya, peneliti menarik sampel secara random dari kumpulan bilangan 1 sampai n (masing-masing sampel pada tiap tendik di Universitas Negeri Semarang) dengan pola gerak yang konsisten (atas ke bawah atau kiri ke kanan) pada tabel bilangan random. Pengambilan nomor sampel bergantung pada besarnya digit masing-masing populasi. Berikut merupakan langkah-langkah dengan bantuan angka random atau acak:

1. Menyiapkan daftar anggota populasi, dalam penelitian ini yaitu daftar nama tendik Universitas Negeri Semarang.
2. Memilih secara acak pada baris dan kolom yang terdapat dalam tabel angka random disesuaikan digit N.

Tabel 3.3 Tabel Angka Random

Baris	Kolom			
	1-5	6-10	11-15	16-20
1	62956	95735	79088	86027
2	17143	50118	41681	87224
3	99285	01369	94610	71099
4	12940	81308	40436	82916
5	28089	80216	08681	83524
6	78076	74747	17626	74930
7	36006	01306	33858	96930
8	95695	52933	39459	84218
9	89221	34158	16364	16532
10	91937	35854	13168	24642

Sumber: Suharyadi dan Purwanto (2015:389)

Misalnya pada tendik UNNES dipilih secara acak baris pada kolom 1-5, karena N terdiri dari 3 digit maka angka yang diambil adalah 3 digit angka, dalam hal ini peneliti mengambil 3 digit angka dari belakang yaitu 285 dan daftar nama karyawan dengan nomor 285 merupakan sampel pertama. Kemudian sampai sampel ke 85 maka dilanjutkan pada baris selanjutnya (089, 079, 006,...). Bila dalam tabel diperoleh angka lebih dari 491 seperti pada baris ke-4 yaitu 940 maka angka tersebut dapat diabaikan dan dilanjutkan pada baris berikutnya.

3.3 Operasional Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015: 60). Menurut hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain maka macam-macam variabel dalam penelitian dapat dibedakan menjadi beberapa variabel seperti variabel

independen, variabel dependen, variabel moderator, variabel intervening dan variabel kontrol sesuai dengan kebutuhan pengujian yang melakukan pengembangan (Sugiyono, 2015: 61-64). Penelitian ini menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari sebuah variabel. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel dependen, independen dan mediasi.

3.3.1 Variabel Bebas (Independen) (X)

Variabel independen sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, anteseden dalam Bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2015: 61). Variabel independen pada penelitian ini adalah persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan karyawan bahwa tindakan organisasi adalah kebijaksanaan, perasaan berkewajiban untuk membantu organisasi, pemenuhan kebutuhan sosial emosional, dan harapan imbalan kinerja (Rhoades & Eisenberger, 2002: 698).

Persepsi dukungan organisasi diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan dengan indikator Rhoades et al. (2001: 828), dengan menggunakan skala likert 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Contoh item pertanyaan persepsi dukungan organisasi seperti “UNNES sangat memperhatikan kesejahteraan saya”, “UNNES sangat mempertimbangkan tujuan, nilai, dan pendapat pribadi saya”, dan “UNNES menunjukkan kepeduliannya pada saya sebagai pegawai”.

3.3.2 Variabel Terikat (Dependen) (Y)

Variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen atau dalam Bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat yang merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2015: 61). Variabel dependen pada penelitian ini adalah OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). OCB merupakan perilaku yang secara sukarela dilakukan oleh karyawan dengan tujuan efektivitas organisasi, namun perilaku ini tidak secara eksplisit dihargai oleh organisasi (Veličkovska, 2013: 41).

OCB diukur dengan menggunakan 10 item pertanyaan dari indikator pengembangan skala pengukuran oleh Podsakoff et al. (1997: 266), dengan menggunakan skala likert 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Contoh item pertanyaan OCB seperti “Saya menyediakan waktu untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang kesulitan”, “Saya mendiskusikan dengan rekan kerja dan pimpinan segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan” dan “Saya mencoba mencari solusi terhadap ketidaksesuaian yang terjadi di unit kerja tanpa menunggu perintah”.

3.3.3 Variabel Mediasi (*Intervening*)

Variabel mediasi (*intervening*) merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2015: 63). Variabel mediasi pada penelitian ini yaitu komitmen afektif

dan pemberdayaan psikologis. Berikut variabel mediasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu:

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif yaitu kondisi dimana karyawan yang memiliki komitmen ini dipandang mempunyai rasa memiliki dan identifikasi yang tinggi, memiliki keterlibatan dalam kegiatan organisasi, kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi, dan keinginan untuk tetap bersama organisasi (Rhoades et al., 2001: 825). Komitmen afektif diukur dengan 5 item pertanyaan dari indikator yang diadopsi oleh Meyer et al. (1993: 544), dengan menggunakan skala likert 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Contoh item pertanyaan komitmen afektif seperti “Saya sangat senang menghabiskan sisa karir saya di UNNES”, “Jika UNNES sedang mengalami masalah, maka itupun menjadi masalah saya juga”, dan “Saya merasa terikat secara emosional dengan UNNES”.

b. Pemberdayaan Psikologis (*Psychological Empowerment*)

Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai proses motivasi di mana karakteristik yang melekat, seperti faktor lingkungan, memengaruhi kemampuan orang untuk menemukan makna, peningkatan kompetensi, dan penentuan nasib sendiri yang diperlukan untuk memengaruhi lingkungannya (Afzali et al., 2014: 624). Pemberdayaa psikologis diukur dengan 6 item pertanyaan dari indikator yang diadopsi oleh Spreitzer (1995: 1464), dengan menggunakan skala likert 1 =

sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Contoh item pertanyaan pemberdayaan psikologis seperti “Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting dan berarti bagi saya”, “Saya percaya diri dengan kemampuan yang saya miliki dalam menyelesaikan pekerjaan”, dan “Saya cukup berpengaruh dalam menentukan solusi permasalahan di unit kerja saya”.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data survei. Survei merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pernyataan tertulis kepada responden yang disesuaikan dengan kondisi di tempat kerja dan digunakan untuk jumlah responden cukup besar yang tersebar di wilayah cukup luas (Sugiyono, 2015: 199). Survei dapat diterapkan menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2015: 199), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Oleh karena itu kuesioner dalam penelitian ini adalah bersifat tertutup dan akan dirancang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian, serta tiap pertanyaan merupakan jawaban-jawaban yang memiliki arti dalam menguji hipotesis.

Kuesioner disebarikan pada tendik di Universitas Negeri Semarang. Penyebaran kuesioner dilakukan selama 1 bulan yaitu dari tanggal 6 juli sampai 3 agustus 2020. Jawaban yang diberikan tendik pada penelitian ini mengacu pada skala *likert*. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2010: 134). Variabel yang diukur menggunakan skala *likert* maka akan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian dalam setiap item instrumennya mempunyai gradasi dan indeks yang digunakan yaitu 5. Gradasi nilai disajikan dalam Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Indeks Skala Likert

Alternatif Jawaban	Penjelasan	Skor
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
N	Neteral	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

Sumber: Sugiyono, (2010: 135)

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Uji Statistik Deskriptif

Metode analisis data statistik deskriptif merupakan analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert 1-5. Menurut Ferdinand (2014: 231), perhitungan indeks dengan rumus nilai indeks.

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan : F1 : frekuensi responden menjawab 1 (STS)

F2 : frekuensi responden menjawab 2 (TS)

F3 : frekuensi responden menjawab 3 (KS)

F4 : frekuensi responden menjawab 4 (S)

F5 : frekuensi responden menjawab 5 (SS).

Angka jawaban responden tidak berangkat dari nol (0) tapi dimulai dengan 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kriteria kotak (*three box method*), maka rentang 90 dibagi menjadi 3 sehingga menghasilkan rentang sebesar 30 digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks dalam penelitian ini ditunjukkan oleh Tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5 Kriteria Nilai Interval

No	Rentang Kelas	Kriteria
1	20,00 – 46,67	Rendah
2	46,67 – 73,34	Sedang
3	73,35 – 100,000	Tinggi

Sumber: Ferdinand, (2014: 232)

3.6 Uji Instrumen

Instrumen penelitian sebagai suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati secara spesifik untuk semua fenomena yang disebut variabel penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah lembar kuesioner atau angket (Sugiyono, 2010: 148). Data mengenai OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), persepsi dukungan organisasi (*perceived organization support*), komitmen afektif (*affective commitment*), dan

pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) dapat diungkap dalam penelitian ini dengan menggunakan instrumen berdasarkan skala *likert*. Instrumen yang baik harus memenuhi dua syarat penting yaitu valid dan reliabel (Sugiyono, 2015: 174).

Instrumen yang valid harus mempunyai validitas internal dan eksternal. Instrumen yang mempunyai validitas internal atau rasional, apabila kriteria yang ada dalam instrumen secara rasional (teoritis) telah mencerminkan apa yang diukur. Sedangkan, instrumen yang mempunyai validitas eksternal apabila kriteria di dalam instrumen disusun berdasarkan fakta-fakta empiris yang telah ada (Sugiyono, 2015: 123). Sementara itu, instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Fitriani, 2018:65). Penyusunan instrumen harus ada variabel penelitian yang telah ditetapkan untuk diteliti, kemudian dari variabel penelitian tersebut ditentukan oleh indikator-indikator yang diukur. Dari indikator selanjutnya dijelaskan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan. Penelitian ini memerlukan uji validitas dan reliabilitas untuk menguji kelayakan kuesioner atau angket penelitian.

3.6.1 Validitas Instrumen

Validitas instrumen menunjukkan sejauh mana kuesioner mampu mengukur yang ingin diukur dan sesuai dengan kondisi sebenarnya sehingga hasil penelitian harus valid atau absah untuk dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya secara ilmiah (Solimun et al., 2017: 14). Ada jenis validitas instrumen yaitu validitas isi,

validitas kriteria, validitas unidimensional, validitas konvergen dan validitas diskriminan. Penelitian ini menggunakan validitas konvergen dan validitas diskriminan. Berikut penjelasan dari kedua jenis validitas tersebut, yaitu:

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen merupakan validitas yang berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifes variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen pada indikator refleksif dengan program SmartPLS 3.0 dapat dilihat dari nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* > 0,70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* > 0,60 – 0,70 untuk penelitian yang bersifat *explanatory* (Ghozali & Latan, 2015: 74).

Tabel 3.6 Parameter Uji Validitas Konvergen dalam Model Pengukuran PLS

Parameter	Rule of Thumbs
Faktor loading	Lebih dari 0,7
Average Variance Extracted (AVE)	Lebih dari 0,5

Sumber: Abdillah dan Jogiyanto (2015: 196)

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan menunjukkan bahwa indikator-indikator pengukur di suatu konstruk akan saling berkorelasi tinggi di konstraknya dan berkorelasi rendah bahkan tidak berkorelasi dengan indikator-indikator di konstruk yang lain (Abdillah & Jogiyanto, 2015: 73). Validitas diskriminan, diukur menggunakan

perbandingan antar *loading* dengan *crossloading factor*, jika nilai *loading* suatu indikator lebih besar dari nilai *crossloading* lain, maka indikator bersangkutan memenuhi validitas diskriminan. Validitas diskriminan kuesioner dapat dilihat dari perbandingan nilai akar AVE (*Average Variance Extracted*) dengan koefisien korelasi, jika akar AVE lebih besar dari koefisien korelasi dengan variabel lainnya, maka kuesioner dikatakan valid diskriminan atau juga bisa dengan mengukur *cross loading*, jika $> 0,70$ maka indikator yang bersangkutan dipandang memenuhi validitas diskriminan (Abdillah & Jogiyanto, 2015: 195).

Tabel 3.7 Parameter Uji Validitas Diskriminan dalam Model Pengukuran PLS

Parameter	Rule of Thumbs
Akar AVE dan korelasi variabel laten	Akar AVE $>$ korelasi variabel laten
<i>Cross loading</i>	Lebih dari 0,7 dalam satu variabel

Sumber: Abdillah dan Jogiyanto (2015: 196)

3.6.2 Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas instrumen adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu kuesioner mampu mengukur suatu variabel dengan secara tetap (konsisten) (Solimun et al., 2017: 39). Konsep reliabilitas sejalan dengan validitas konstruk atau kuantitatif. Konstruk valid sudah pasti reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid (Abdillah & Jogiyanto, 2015: 74). Untuk menganalisis reliabilitas kuesioner terdapat dua metode, yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha*. *Rule of thumb* dari *composite reliability* dan *cronbach alpha* adalah lebih besar dari 0,70 meskipun nilai 0,60 masih dapat diterima (Hair et al., 2010: 640).

3.7 Uji Hipotesis

Uji hipotesis penelitian ini menggunakan teknik analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode alternative *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS 3.0. *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan sebagai representasi sistem yang diteliti untuk dapat menjelaskan perilaku system yang mendekati kondisi riil suatu obyek penelitian (Solimun et al., 2017: 95). *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan salah satu analisis multivariate yang dapat menganalisis hubungan antar variabel secara lebih kompleks. *Structural Equation Modeling* (SEM) disebut sebagai teknik statistika yang lebih andal, ilustrif dan kokoh dalam sebuah penelitian (Abdillah & Hartono, 2015: 140). PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Abdillah & Jogiyanto, 2015: 164). Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Proses pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai T-tabel dan T-statistics. Jika nilai T-statistics lebih tinggi dibandingkan nilai T-table, artinya hipotesis terdukung. Untuk tingkat keyakinan 95 persen (alpha 5 persen) dan nilai T-table untuk hipotesis adalah $> 1,96$.

Penerimaan atau penolakan hipotesis menggunakan kriteria sebagai berikut:

1. Jika pada nilai *original sample* memiliki hasil statistik dengan tanda positif (+), maka hipotesis diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen terbukti secara statistik berpengaruh positif pada variabel dependen.
2. Jika pada nilai *original sample* memiliki hasil statistik dengan tanda negatif (-), maka hipotesis ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen terbukti secara statistik tidak berpengaruh pada variabel dependen.
3. Jika nilai *t-statistics* $> 1,96$ atau *p-value* < 0.05 maka hipotesis berpengaruh signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen terbukti secara statistik berpengaruh signifikan pada variabel dependen.
4. Jika nilai *t-statistics* $< 1,96$ atau *p-value* > 0.05 maka hipotesis berpengaruh tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen tidak terbukti secara statistik berpengaruh pada signifikan variabel dependen.
5. Nilai probabilitas dari uji t untuk hipotesis hubungan langsung dari hasil pengolahan program SmartPLS 3.0 pada tabel Koefisien Jalur (*Path Coefficients*) kolom *p-values*. Adapun nilai probabilitas dari uji t untuk hipotesis hubungan tidak langsung dari hasil pengolahan program SmartPLS 3.0 pada tabel *Path Coefficients* kolom *p-values*.

Dalam pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS dapat melalui berbagai langkah sebagai berikut:

1. Merancang model struktural atau *inner model* yang disebut juga (*inner relation, struktural model dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada sub teori (I Ghozali, 2011: 112).
2. Merancang model pengukuran atau *outer model*. *Outer model* sering juga disebut (*outer relation atau measurement model*) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel laten (I Ghozali, 2011: 113).
3. Merancang konstruksi diagram jalur
4. Konversi diagram jalur ke sistem persamaan
5. Evaluasi model. Evaluasi model dibagi menjadi dua yaitu *outer model* dan *inner model*.
 - a. *Outer model* menjadi dua yaitu reflektif dan formatif. *Outer model* reflektif yang dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya untuk *composite reliability* dan *Cronbach Alpha*, sehingga dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas instrumen.
 - b. *Inner model* diukur dengan menggunakan beberapa kriteria yaitu:
 1. *Goodness of fit (GoF)*. Dalam hal ini mengukur model penelitian.

Goodness of fit (GoF) Index merupakan pengujian kesesuaian antara hasil pengamatan (frekuensi pengamatan) tertentu dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapannya (frekuensi teoritis). *Goodness of fit (GoF) Index* memiliki beberapa kriteria yaitu, 0,1 (kecil), 0,25

(moderat), dan 0,36 (besar) (Hair, 2013: 606). Pengukuran secara keseluruhan yang dapat dihitung melalui rumus sebagai berikut:

$$Gooness\ of\ Fit = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Keterangan:

AVE : Nilai *Average Variance Extracted*

R² : Nilai *R Square*

2. F² untuk *effect size*

Apabila diperoleh nilai f² lebih dari nol hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *effect size* yang cukup pada variabel laten, namun apabila diperoleh nilai f² dibawah nol maka terbukti bahwa model tidak memiliki effect size yang cukup. Kategori atau parameter dari f² yaitu 0,02, 0,15, 0,35 (kecil, menengah dan besar) (Chin & Dibben, 2010). Selain f² dapat diperoleh melalui perhitungan pada sistem SmartPLS, f² juga dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F^2 = \frac{R^2\ included - R^2\ excluded}{1 - R^2\ included}$$

Keterangan :

f² : *Effect size*

R²_{included} : Variabel yang bersangkutan dimasukan

R²_{excluded} : Variabel yang bersangkutan tidak dimasukan

3. Relevansi prediksi (q^2)

Apabila diperoleh nilai q^2 lebih dari nol hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *predictive relevance*. Namun, apabila diperoleh nilai q^2 dibawah nol maka terbukti bahwa model tidak memiliki *predictive relevance*. Kategori atau parameter dari q^2 yaitu 0,02, 0,15,0,35 (lemah, moderat, dan kuat) atau lebih besar dari 0 dapat dikatakan model penelitian memiliki predictive relevance yang baik (Chin & Dibben, 2010). Q^2 dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)$$

Q^2 : *Predictive relevance*

R^2_1 : Variabel yang bersangkutan dimasukan

R^2_2 : Variabel yang bersangkutan tidak dimasukan

4. R^2 untuk variabel laten endogen.

Nilai *R-squared* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap dependen, maka dari itu semakin tinggi nilai *R-squared* pada suatu model, hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pula model prediksi dari model penelitian yang diajukan (W Abdillah & Hartono, 2014: 63). *Rule of thumb* nilai *R-squared* dalam model struktural yaitu 0,67; 0,33 dan 0,19 dapat diinterpretasikan sebagai koefisien determinasi yang baik, moderat, dan lemah (Chin, 1998: 205).

5. Estimasi koefisien jalur.

Hal ini merupakan nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural yang diperoleh dengan prosedur *bootstrapping* melalui nilai original sampel.

6. *T-statistics* dan *P-value* sebagai nilai signifikansi

Batas *t-value* 1.65 (*significance level* = 10%), 1.96 (*significance level* = 5%), dan 2.58 (*significance level* = 1%).

Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS 3.0, *Rule of Thumb* dari evaluasi model struktural baik untuk *outer* model maupun *inner* model ditunjukkan pada Tabel 3.8.

Tabel 3.8 Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran Indikator Refleksif

No.	Kriteria	Parameter	Rule of Thumb
1.	<i>Covergent validity</i>	<i>Loading Factor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • >0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> • >0,60 untuk <i>Exploratory Research</i> • >0,50 untuk penelitian tahap awal
		<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	>0,50 untuk <i>Confirmatory</i> dan <i>Exploratory Research</i>
2.	<i>Discriminant validity</i>	<i>Cross Loading</i>	>0,70 untuk setiap variabel

No.	Kriteria	Parameter	Rule of Thumb
		Akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk laten	Akar kuadrat AVE > Korelasi antar konstruk laten
3.	Reliabilitas	<i>Cronbach Alpha's</i>	<ul style="list-style-type: none"> • >0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> • >0,60 untuk <i>Exploratory Research</i>
		<i>Composite Reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> • >0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> • 0,60 – 0,70 untuk <i>Exploratory Research</i>

Sumber: Ghozali dan Latan, (2015: 76)

Tabel 3.9 Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Struktural

No.	Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>
1.	<i>R-Square</i>	0.75, 0.50, 0,25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah
2.	<i>Effect Size f²</i>	0.02, 0.15, 0.35 (kecil, menengah dan besar)
3.	<i>Q² predictive relevance</i>	$Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance
4.	<i>q² predictive relevance</i>	0.02, 0.15, 0.35 (kecil, menengah dan besar)
5.	Signifikansi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>t-value 1.65 (significance level = 10%)</i> 2. <i>t-value 1.96 (significance level = 5%)</i> 3. <i>t-value 2.58 (significance level = 1%)</i>

Sumber: Chin, (1995; 1998), Ghozali dan Latan, (2015)

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Karakteristik Responden

4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis melalui penyebaran angket atau kuisisioner, maka dapat diketahui data karakteristik responden menurut jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	64	49%
Perempuan	66	51%
Jumlah	130	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki berjumlah sebanyak 64 orang dengan persentase 49%, sedangkan responden perempuan berjumlah 66 orang dengan persentase 51%. Hal tersebut menunjukkan tendik UNNES di dominasi oleh perempuan. Meskipun karyawan didominasi oleh perempuan, UNNES tidak membedakan jenis kelamin dan menerapkan bahwa karyawan memiliki hak yang sama.

4.1.1.2 Deskripsi Status Kerja Responden

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis melalui penyebaran angket atau kuisisioner, maka dapat diketahui data karakteristik responden menurut status kerja responden sebagai berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kerja

Status Kerja	Frekuensi	Persentase
Kontrak	21	16%
BLU	11	8%
CPNS	0	0%
PNS	98	75%
Jumlah	130	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang berstatus kontrak sebanyak 21 orang dengan presentase 16%, berstatus BLU sebanyak 11 orang dengan presentase 8%, berstatus CPNS 0, sedangkan yang berstatus PNS sebanyak 98 orang dengan presentase 75%. Berdasarkan data tersebut, menunjukkan bahwa rata-rata status tendik UNNES adalah PNS dan tidak ada yang berstatus CPNS.

4.1.1.3 Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan oleh penulis melalui penyebaran angket atau kuesioner, maka diperoleh frekuensi menurut pendidikan terakhir responden sebagai berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/Sederajat	18	14%
D3	9	7%

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
S1	67	52%
S2	35	27%
S3	1	1%
Jumlah	130	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.3, responden dalam penelitian yang memiliki pendidikan SMA/Sederajat berjumlah 18 orang dengan presentase 14%, pendidikan D3 berjumlah 9 orang dengan presentase 7%, pendidikan S1 berjumlah 67 orang dengan presentase 52%, pendidikan S2 berjumlah 35 orang dengan presentase 27%, dan pendidikan S3 berjumlah 1 dengan presentase 1%. Sehingga, dapat disimpulkan dari data tersebut menunjukkan bahwa rata-rata tendik UNNES didominasi oleh tendik dengan latar belakang pendidikan S1 sebanyak 52% dan terendah pada S3 yaitu 1%. Hal tersebut menunjukkan bahwa UNNES menghimbau karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan ilmu pengetahuan dengan meningkatkan pendidikan.

4.1.1.4 Deskripsi Usia Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan oleh penulis dari penyebaran angket atau kuesioner, maka diperoleh rentang frekuensi responden berdasarkan usia sebagai berikut:

Tabel 4.4 Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

Rentang Usia	Frekuensi	Persentase
21-30 Tahun	12	9%
31-40 Tahun	52	40%
41-50 Tahun	30	23%
51-60 Tahun	36	28%
> 61 Tahun	0	0%

Jumlah	130	100%
--------	-----	------

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.4, diketahui bahwa jumlah responden terbanyak tendik UNNES didominasi oleh karyawan pada rentang usia 31-40 tahun dengan frekuensi 52 orang (40%), serta jumlah responden paling sedikit pada rentang usia lebih dari 61 tahun (0%). Sedangkan, pada rentang usia 21-30 tahun sebanyak 12 orang (9%), usia 41-50 tahun sebanyak 30 orang (23%), dan usia 51-60 tahun sebanyak 36 orang (28%). Tendik UNNES didominasi pada usia 31-40 tahun, usia ini dianggap usia produktif. Sehingga, tendik UNNES dianggap sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup.

4.1.1.5 Deskripsi Masa Kerja Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan oleh penulis dari penyebaran angket atau kuesioner, maka diperoleh rentang frekuensi responden berdasarkan masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.5 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

Rentang Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0-10 Tahun	34	26%
11-20 Tahun	58	45%
21-30 Tahun	23	18%
> 30 Tahun	15	12%
Jumlah	130	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.5 tersebut, diketahui bahwa rata-rata masa kerja responden tendik UNNES pada masa kerja 11-20 tahun berjumlah 58 orang dengan presentase 40%. Jumlah responden pada masa kerja 0-10 tahun sebanyak 34 orang

dengan presentase 26%, masa kerja 21-30 tahun sebanyak 23 orang dengan presentase 18%, dan masa kerja paling sedikit pada responden ada pada masa kerja lebih dari 30 tahun sebanyak 15 orang dengan presentase 12%. Tendik UNNES didominasi karyawan yang memiliki masa kerja 11 sampai 20 tahun menunjukkan bahwa tendik memiliki komitmen yang cukup tinggi untuk bertahan di UNNES.

4.1.2 Hasil Analisis Deskriptif

Metode analisis data statistik deskriptif merupakan analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert* 1-5. Menurut Ferdinand (2014: 231), perhitungan indeks dengan rumus nilai indeks yaitu:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan:

F1= frekuensi responden menjawab 1 (STS)

F2= frekuensi responden menjawab 2 (TS)

F3= frekuensi responden menjawab 3 (KS)

F4= frekuensi responden menjawab 4 (S)

F5= frekuensi responden menjawab 5 (SS)

Dalam menentukan kriteria masing-masing indikator digunakan metode tiga kriteria kotak (*Three-Box Method*) yaitu dengan membagi rentang interval kelas menjadi tiga kelas yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Angka

jawaban responden tidak dimulai dari nol (0) tapi dimulai dengan 20 sampai 100 dengan rentang sebesar 80, tanpa angka 0. Ketika menggunakan kriteria tiga kriteria kotak (*Three Box Method*), maka rentang 80 dibagi menjadi 3 sehingga menghasilkan rentang sebesar 26.67 digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks dalam penelitian ini ditunjukkan oleh tabel 4. 6 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Kriteria Nilai Interval

No.	Rentang Kelas	Kriteria
1.	20,00 – 46,67	Rendah
2.	46,68 – 73,34	Sedang
3.	73,35 – 100,00	Tinggi

Sumber: (Ferdinand, 2011:274).

Contoh perhitungan nilai indeks persepsi dukungan organisasi, yaitu:

$$\text{Persentase} = \frac{0}{130} \times 100\% = 0,00\%$$

$$\text{Bobot} = 0,00\% \times 1 = 0,00\%$$

$$\text{Nilai indeks} = \frac{0,00\% + 3,08\% + 37,69\% + 47,69\% + 11,54\%}{5} = 73,54\% \text{ (kategori tinggi)}$$

Berdasarkan tabel di atas, penulis menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Persepsi Dukungan Organisasi

Variabel persepsi dukungan organisasi dalam penelitian ini menggunakan lima indikator yaitu kesejahteraan dari organisasi, pertimbangan nilai karyawan oleh organisasi, kepedulian organisasi, penyediaan bantuan organisasi dan dukungan karir organisasi. Berikut uraian indikator yang dimuat dalam butir pernyataan pada tabel 4.7:

Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Persepsi Dukungan Organisasi

No.	Indikator/ Item Persepsi Dukungan Organisasi	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks
		STS	TS	N	S	SS	
Kesejahteraan dari Organisasi							
1.	UNNES sangat memperhatikan kesejahteraan saya	0	4	49	62	15	73,54
		0,00	3,08	37,69	47,69	11,54	
Pertimbangan Nilai Karyawan oleh Organisasi							
2.	UNNES sangat mempertimbangkan tujuan, nilai, dan pendapat pribadi saya	0	5	62	54	9	70,31
		0,00	3,85	47,69	41,54	6,92	
Kepedulian Organisasi							
3.	UNNES menunjukkan kepeduliannya pada saya sebagai pegawai	0	2	51	65	12	73,38
		0,00	1,54	39,23	50,00	9,23	
Penyediaan Bantuan Organisasi							
4.	UNNES melalui pimpinan langsung telah memberikan bantuan pada saya yang berhubungan dengan pekerjaan	0	3	61	56	10	71,23
		0,00	2,31	46,92	43,08	7,69	
Dukungan Karir Organisasi							
5.	UNNES mendukung pengembangan karir saya ke depan	0	5	49	66	10	72,46
		0,00	3,85	37,69	50,77	7,69	

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berikut ini merupakan kesimpulan dari hasil analisis deskriptif persepsi dukungan organisasi pada tendik UNNES dapat pada tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8 Kriteria Nilai Indeks Persepsi Dukungan Organisasi

No.	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
1.	Kesejahteraan dari organisasi	73,54	Tinggi
2.	Pertimbangan nilai karyawan oleh	70,31	Sedang

	organisasi		
3.	Kepedulian organisasi	73,38	Tinggi
4.	Penyediaan bantuan organisasi	71,23	Sedang
5.	Dukungan karir organisasi	72,46	Sedang
	Rata-rata	72,18	Sedang

Dapat dilihat dari Tabel 4.8 bahwa rata-rata nilai indeks variabel persepsi dukungan organisasi secara keseluruhan adalah sebesar 72,18 yang tergolong dalam kriteria **sedang**. Artinya, indikator persepsi dukungan organisasi pada tendik UNNES dapat dirasakan dengan cukup baik bagi karyawan. Dengan kata lain, secara umum persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan membantu meningkatkan adanya perilaku OCB.

2. Komitmen Afektif

Variabel komitmen afektif dalam penelitian ini menggunakan lima indikator yaitu rasa senang, rasa bertanggung jawab atas masalah organisasi, keterikatan emosional, dan makna pribadi, dan rasa memiliki. Berikut uraian indikator yang dimuat dalam butir pernyataan pada tabel 4.9:

Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Komitmen Afektif

No.	Indikator/ Item Komitmen Afektif	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks
		STS	TS	N	S	SS	
Rasa Senang							
1.	Saya sangat senang menghabiskan sisa karir saya di UNNES	0	4	35	75	16	75,85
		0,00	3,08	26,92	57,69	12,31	
Rasa Bertanggung Jawab atas Masalah Organisasi							
2.	Jika UNNES sedang mengalami masalah, maka itupun menjadi masalah saya juga	0	2	57	60	11	72,31
		0,00	1,54	43,85	46,15	8,46	

No.	Indikator/ Item Komitmen Afektif	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks
		STS	TS	N	S	SS	
Keterikatan Emosional							
3.	Saya merasa terikat secara emosional dengan UNNES	0	6	49	65	10	72,15
		0,00	4,62	37,69	50,00	7,69	
Makna Pribadi							
4.	Saya merasa UNNES mempunyai makna tersendiri bagi saya	0	2	55	62	11	72,62
		0.00	1,54	42,31	47,69	8,46	
Rasa Memiliki							
5.	Saya merasa ikut memiliki UNNES	0	4	52	58	16	73,23
		0,00	3,08	40,00	44,62	12,31	

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berikut ini merupakan kesimpulan dari hasil analisis deskriptif komitmen afektif pada tendik UNNES dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Kriteria Nilai Indeks Komitmen Afektif

No.	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
1.	Rasa senang	75,85	Tinggi
2.	Rasa bertanggung jawab atas masalah organisasi	72,31	Sedang
3.	Keterikatan emosional	72,15	Sedang
4.	Makna pribadi	72,62	Sedang
5.	Rasa memiliki	73,23	Sedang
	Rata-rata	73,23	Sedang

Dapat dilihat dari Tabel 4.10 bahwa rata-rata nilai indeks variabel komitmen afektif secara keseluruhan adalah sebesar 73,23 yang tergolong dalam kriteria **sedang**. Artinya, indikator dalam komitmen afektif yang dirasakan tendik UNNES memiliki pengaruh yang cukup baik. Dengan kata lain, komitmen afektif memiliki dampak yang cukup dalam meningkatkan perilaku OCB.

3. Pemberdayaan Psikologis

Variabel pemberdayaan psikologis dalam penelitian ini menggunakan enam indikator yaitu kebermaknaan, kompetensi, wewenang atas pekerjaan, kebebasan atas pekerjaan, dan pengaruh untuk memberikan solusi. Berikut uraian indikator yang dimuat dalam butir pernyataan pada tabel 4.11:

Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Pemberdayaan Psikologis

No.	Indikator/ Item Pemberdayaan Psikologis	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks
		STS	TS	N	S	SS	
Kebermaknaan							
1.	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting dan berarti bagi saya	0	2	54	18	18	73,85
		0,00	1,54	41,54	43,08	13,85	
Kompetensi							
2.	Saya percaya diri dengan kemampuan yang saya miliki dalam menyelesaikan pekerjaan	0	2	51	67	10	73,08
		0,00	1,54	39,23	51,54	7,69	
Wewenang atas Pekerjaan							
3.	Saya memiliki wewenang dalam pekerjaan Contoh: berkaitan dengan distribusi pekerjaan	0	5	54	62	9	71,54
		0,00	3,85	41,54	47,69	6,92	
Kebebasan atas Pekerjaan							
4.	Saya memiliki kebebasan/otonomi dalam melakukan pekerjaan saya Contoh: berkaitan dengan metode, strategi,	0	4	58	60	8	71,08
		0,00	3,08	44,62	46,15	6,15	
Pengaruh untuk Memberikan Solusi							
5.	Saya cukup berpengaruh dalam menentukan solusi	0	5	74	46	5	67,85
		0,00	3,85	56,92	35,38	3,85	

No.	Indikator/ Item Penderdayaan Psikologis permasalahan di unit kerja saya	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks
		STS	TS	N	S	SS	
Kendali atas hal yang terjadi pada Pekerjaan							
6.	Saya memiliki kendali atas apa yang terjadi pada pekerjaan saya	0	4	57	60	9	71,38
		0,00	3,08	43,85	46,15	6,92	

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berikut ini merupakan kesimpulan dari hasil analisis deskriptif pemberdayaan psikologis pada tendik UNNES dapat dilihat pada tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12 Kriteria Nilai Indeks Penderdayaan Psikologis

No.	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
1.	Kebermaknaan	73,85	Tinggi
2.	Kompetensi	73,08	Sedang
3.	Wewenang atas pekerjaan	71,54	Sedang
4.	Kebebasan atas pekerjaan	71,08	Sedang
5.	Pengaruh untuk memberikan solusi	67,85	Sedang
6.	Kendali atas hal yang terjadi pada pekerjaan	71,38	Sedang
	Rata-rata	71,46	Sedang

Dapat dilihat dari Tabel 4.12 bahwa rata-rata nilai indeks variabel pemberdayaan psikologis secara keseluruhan adalah sebesar 71,46 yang tergolong dalam kriteria **sedang**. Artinya, indikator pemberdayaan psikologis memiliki dampak yang cukup baik bagi tendik UNNES. Dengan kata lain, pemberdayaan psikologis memiliki dampak yang kuat dalam meningkatkan kepuasan karir.

4. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Variabel OCB dalam penelitian ini menggunakan sepuluh indikator. Berikut uraian indikator yang dimuat dalam butir pernyataan pada tabel 4.13:

Tabel 4.13 Analisis Deskriptif OCB

No.	Indikator/ Item OCB	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks
		STS	TS	N	S	SS	
Kesediaan Menyediakan Waktu Membantu							
1.	Saya menyediakan waktu untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang kesulitan	0	2	54	66	8	72,31
		0,00	1,54	41,54	50,77	6,15	
Kesediaan berbagi Pengetahuan							
2.	Saya bersedia membagi pengetahuan yang saya miliki dengan rekan kerja lain	0	4	44	70	12	73,85
		0,00	3,08	33,85	53,85	9,23	
Inisiatif menjadi Penengah Perselisihan							
3.	Saya berinisiatif mencoba menjadi penengah/mediator saat sesama rekan kerja mengalami perselisihan	0	3	36	81	10	75,08
		0,00	2,31	27,69	62,31	7,69	
Tindakan Antisipasi mencegah Permasalahan							
4.	Saya sudah mengambil tindakan antisipasi untuk mencegah masalah dengan rekan kerja lain ketika bekerja	0	4	38	76	12	74,77
		0,00	3,08	29,23	58,46	9,23	
Karyawan mendiskusikan Pekerjaan							
5.	Saya mendiskusikan dengan rekan kerja dan pimpinan segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan	0	2	39	78	11	75,08
		0,00	1,54	30,00	60,00	8,46	
Tindakan Pemberian Semangat Rekan							
6.	Saya akan memberikan dorongan semangat pada rekan kerja yang sedang demotivasi	0	3	34	80	13	75,85
		0,00	2,31	26,15	61,54	10,00	
Karyawan memberi Saran untuk Rekan							
7.	Saya akan	0	5	45	68	12	73,38

No.	Indikator/ Item OCB	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks
		STS	TS	N	S	SS	
	memberikan saran yang membangun pada rekan kerja mengenai cara meningkatkan efektifitas pekerjaannya	0,00	3,85	34,62	52,31	9,23	
Karyawan Berpartisipasi Aktif							
8.	Saya ikut berpartisipasi aktif dalam rapat koordinasi di lingkungan kerja UNNES	0	4	57	56	13	72,00
		0,00	3,08	43,85	43,08	10,00	
Pencarian Solusi atas Ketidaksesuaian Tanpa Perintah							
9.	Saya mencoba mencari solusi terhadap ketidaksesuaian yang terjadi di unit kerja tanpa menunggu perintah	0	4	73	45	8	68,77
		0,00	3,08	56,15	34,62	6,15	
Karyawan Tidak Menghabiskan Waktu							
10.	Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengeluhkan hal-hal sepele yang terjadi di UNNES	0	2	58	61	9	71,85
		0,00	1,54	44,62	46,92	6,92	

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berikut ini merupakan kesimpulan dari hasil analisis deskriptif OCB pada tendik Universitas Negeri Semarang dapat dilihat pada tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14 Kriteria Nilai Indeks OCB

No.	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
1.	Kesediaan menyediakan waktu membantu	72,31	Sedang
2.	Kesediaan berbagi pengetahuan	73,85	Tinggi

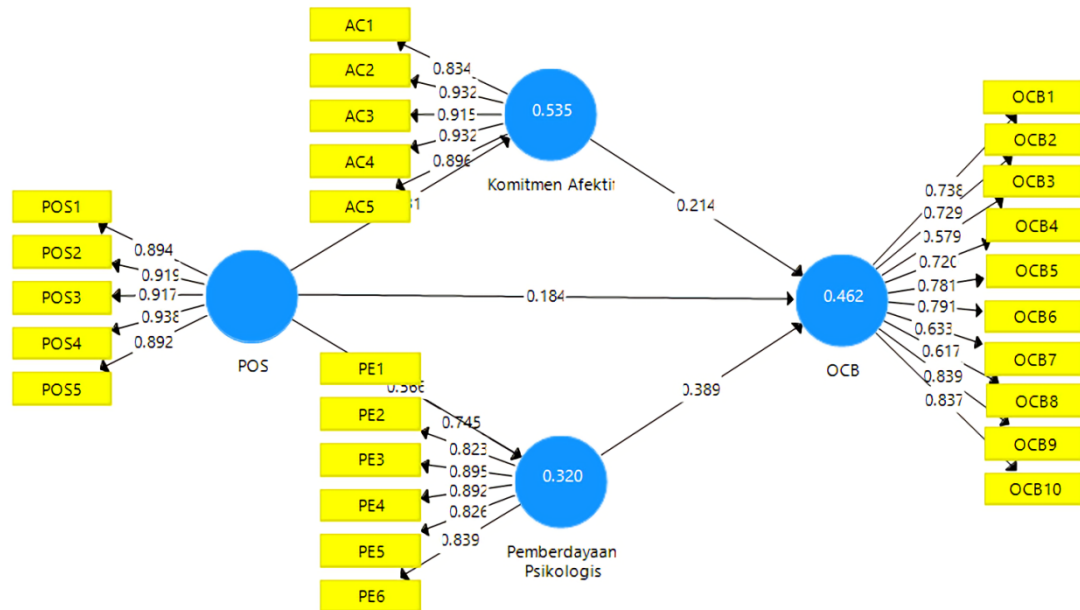
3.	Inisiatif menjadi penengah perselisihan	75,08	Tinggi
4.	Tindakan antisipasi mencegah permasalahan	74,77	Tinggi
5.	Karyawan mendiskusikan pekerjaan	75,08	Tinggi
6.	Tindakan pemberian semangat rekan	75,85	Tinggi
7.	Karyawan memberi saran untuk rekan	73,38	Tinggi
8.	Karyawan berpartisipasi aktif	72,00	Sedang
9.	Pencarian solusi atas ketidaksesuaian tanpa perintah	68,77	Sedang
10.	Karyawan tidak menghabiskan waktu	71,85	Sedang
	Rata-rata	73,29	Sedang

Dapat dilihat dari Tabel 4.14 bahwa rata-rata nilai indeks variabel OCB secara keseluruhan adalah sebesar 73,29 yang tergolong dalam kriteria **sedang**. Artinya, indikator dalam OCB yang dirasakan tendik UNNES pada capaian untuk berperilaku *extra role* atau bekerja di luar deskripsinya cukup tinggi.

4.1.3 Pengujian Hipotesis

4.1.3.1 Pengujian Outer Model

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data penelitian, dan untuk mengevaluasi validitas dari setiap item pertanyaan yang disusun dalam kuesioner, penelitian ini menggunakan teknik pengolahan data dengan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan menilai *Outer Model* sekaligus untuk mengevaluasi reliabilitas *construct* variabel dalam model analisis.



Gambar 4.1 Hasil Model Penelitian

Keterangan:

POS : *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi)

AC : *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

PE : *Psychological Empowerment* (Pemberdayaan Psikologis)

OCB : *Organizational Citizenship Behavior*

1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen dilakukan dengan menilai *loading factor* yang merefleksikan hubungan antara masing-masing item pertanyaan atau indikator dengan variabel laten. *Convergent validity* dapat dilihat dari tabel Outer Model (*Weight or Loading*) dan nilai AVE. Apabila *loading factor* item pernyataan > 0.7 maka item pernyataan tersebut valid (Ghozali, 2008). Apabila *loading factor* pada item pertanyaan < 0,70 maka item pertanyaan tersebut sebaiknya dihilangkan atau

diganti dengan item pertanyaan lain, karena memiliki validitas konvergen yang rendah. Pada proses ini dibutuhkan reestimasi untuk mendapatkan validitas konvergen yang baik. Tabel 4.15 di bawah ini menunjukkan jumlah item pertanyaan yang harus dikeluarkan pada saat reestimasi.

Tabel 4.15 Indikator/ Item Pertanyaan yang Dikeluarkan

No.	Indikator yang Dikeluarkan	Loading Factor
1.	OCB3	0,579
2.	OCB7	0,633
3.	OCB8	0,617

Sumber: Data primer diolah (2020)

Setelah melakukan reestimasi, semua indikator memiliki *loading factor* > 0,7 yang dapat dilihat pada Tabel 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.16 Outer Model (Weight or Loading) Hasil Final

	Komitmen Afektif	OCB	Pemberdayaan Psikologis	Persepsi Dukungan Organisasi	Keterangan
AC1	0.834				Valid
AC2	0.932				Valid
AC3	0.916				Valid
AC4	0.932				Valid
AC5	0.896				Valid
OCB1		0.773			Valid
OCB2		0.730			Valid
OCB4		0.773			Valid
OCB5		0.803			Valid
OCB6		0.840			Valid
OCB9		0.852			Valid
OCB10		0.878			Valid
PE1			0.751		Valid

PE2			0.825		Valid
PE3			0.895		Valid
PE4			0.890		Valid
PE5			0.822		Valid
PE6			0.836		Valid
POS1				0.895	Valid
POS2				0.919	Valid
POS3				0.917	Valid
POS4				0.937	Valid
POS5				0.892	Valid

Sumber: Data primer diolah (2020)

Tabel 4.17 Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE
<i>Affective Commitment</i>	0.814
OCB	0.653
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.832
<i>Psychological Empowerment</i>	0.702

Sumber: Data primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.15 dan 4.16 dapat dilihat semua indikator telah memenuhi batas nilai loading yaitu $> 0,70$ dan nilai AVE setiap variabel laten lebih besar dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan data yang terkumpul adalah valid, yakni memiliki validitas konvergen yang baik.

2. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menggunakan nilai *cross loading* dan nilai akar dari AVE. Kriteria dalam *cross loading* adalah bahwa setiap indikator yang mengukur konstraknya haruslah berkorelasi lebih tinggi dengan konstraknya dibandingkan dengan konstruk lainnya, sedangkan akar dari AVE harus lebih tinggi dari nilai AVE. Maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten

memprediksi ukuran pada konstraknya lebih baik daripada ukuran pada konstruk lainnya.

Pada Tabel 4.18 dan 4.19 memperlihatkan semua indikator dari setiap konstruk menunjukkan korelasi yang kuat dengan konstruk yang diukur dengan pembanding dari konstruk lainnya dan setiap variabel laten memiliki nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai AVE.

Tabel 4.18 Nilai *Cross Loading*

	Komitmen Afektif	OCB	Pemberdayaan Psikologis	Persepsi Dukungan Organisasi	Keterangan
AC1	0.834	0.509	0.475	0.760	Valid
AC2	0.932	0.511	0.472	0.701	Valid
AC3	0.916	0.499	0.456	0.586	Valid
AC4	0.932	0.509	0.526	0.609	Valid
AC5	0.896	0.530	0.592	0.614	Valid
OCB1	0.341	0.773	0.453	0.303	Valid
OCB2	0.407	0.730	0.494	0.354	Valid
OCB4	0.374	0.773	0.378	0.363	Valid
OCB5	0.512	0.803	0.383	0.466	Valid
OCB6	0.541	0.840	0.443	0.515	Valid
OCB9	0.518	0.852	0.511	0.533	Valid
OCB10	0.479	0.878	0.436	0.450	Valid
PE1	0.654	0.443	0.751	0.526	Valid

PE2	0.484	0.433	0.825	0.484	Valid
PE3	0.477	0.493	0.895	0.557	Valid
PE4	0.456	0.508	0.890	0.458	Valid
PE5	0.357	0.443	0.822	0.365	Valid
PE6	0.349	0.430	0.836	0.430	Valid
POS1	0.612	0.472	0.478	0.895	Valid
POS2	0.641	0.466	0.443	0.919	Valid
POS3	0.651	0.484	0.483	0.917	Valid
POS4	0.670	0.510	0.576	0.937	Valid
POS5	0.744	0.509	0.588	0.892	Valid

Sumber: Data primer diolah (2020)

Tabel 4.19 Nilai Akar AVE

Variabel	Nilai AVE	Akar AVE
Komitmen Afektif	0.814	0.902
OCB	0.653	0.808
Persepsi Dukungan Organisasi	0.832	0.912
Pemberdayaan Psikologis	0.702	0.838

Sumber: Data primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.18 dan 4.19 maka dapat diketahui bahwa semua indikator dari semua konstruk memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar dari nilai konstruk lainnya dan nilai akar AVE lebih besar dari nilai AVE. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dikatakan valid dan memiliki *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan) yang baik.

3. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Reliabilitas diperlukan untuk mengukur stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen dalam mengukur suatu konsep atau variabel. *Composite reliability* digunakan untuk mengevaluasi realibilitas konstruk dengan mengukur nilai antar variabel apakah memiliki realibitas. Baik tidaknya *composite reliability* dapat dilihat dari tabel *composite reliability* dan tabel *cronbach's alpha*. *Rule of thumb* dari *composite reliability* dan *cronbach alpha* adalah lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2010: 640).

Tabel 4.20 Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Komitmen Afektif	0.944	0.956	Reliabel
OCB	0.917	0.929	Reliabel
Persepsi Dukungan Organisasi	0.952	0.961	Reliabel
Pemberdayaan Psikologis	0.918	0.934	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat dilihat bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih dari 0.70, maka dapat dikatakan bahwa semua *construct reliable*. Dengan melihat apabila nilainya lebih dari 0.70 maka dikatakan baik atau reliabel (Abdillah & Jogiyanto, 2015:196).

4.1.3.2 Pengujian Inner Model

1. Goodness Of Fit

Goodness of fit merupakan pengujian pengujian kesesuaian antara hasil pengamatan (frekuensi pengamatan) tertentu dengan frekuensi yang diperoleh

berdasarkan nilai harapannya (frekuensi teoritis). *Goodness of fit* (GoF) Index memiliki beberapa kriteria yaitu, 0,1 (kecil), 0,25 (moderat), dan 0,36 (besar) (Hair et al., 2013).

$$\begin{aligned}
 \text{Goodness of Fit} &= \sqrt{AVE \times R^2} \\
 &= \sqrt{0,750 \times 0,423} \\
 &= \sqrt{0,3171} \\
 &= 0,5631
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat diketahui nilai *goodness of fit* pada penelitian ini yaitu sebesar 0,5631 lebih besar dari 0,36. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai *goodness of fit* besar dan ada kesesuaian antara hasil pengamatan dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapan.

2. Effect Size

Effect Size digunakan untuk menunjukkan apakah variabel laten endogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel laten eksogen. Ketentuan *effect size* yaitu apabila diperoleh nilai f^2 lebih dari nol dimana hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *effect size* yang cukup pada variabel laten, namun apabila diperoleh nilai f^2 dibawah nol maka terbukti bahwa model tidak memiliki *effect size* yang cukup. Kategori atau parameter dari f^2 yaitu 0.02, 0.15, 0.35 (kecil, menengah, dan besar).

Tabel 4.21 Effect Size (f^2)

Variabel	Effect Size	Kategori
Persepsi Dukungan Organisasi → Komitmen Afektif	1,147	Besar
Persepsi Dukungan Organisasi → OCB	0,018	Kecil
Persepsi Dukungan Organisasi → Pemberdayaan Psikologis	0,475	Besar
Komitmen Afektif → OCB	0,060	Kecil
Pemberdayaan Psikologis → OCB	0,097	Kecil

Sumber: Data primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.21 menunjukkan bahwa model memiliki rata-rata *effect size* sebesar 0,360. Hal tersebut menunjukkan bahwa model memiliki *effect size* yang besar.

3. Predictive Relevance

Uji *Q-Square* atau *predictive relevance* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Apabila nilai *Q-Square* > 0 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik dan sebaliknya. Hasil pengujian *Q-square* pada tiap variabel dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.22 Predictive Relevance (Q^2)

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Komitmen Afektif	650.000	376.638	0,421
OCB	910.000	676.627	0,256
Pemberdayaan Psikologis	780.000	611.573	0,216

Sumber: Data primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat diketahui bahwa nilai Q^2 komitmen afektif, OCB, dan pemberdayaan psikologis secara berturut-turut sebesar 0,421, 0,256, dan 0,216, angka tersebut > 0 (nol) sehingga nilai observasi yang dihasilkan oleh model

penelitian komitmen afektif, OCB, dan pemberdayaan psikologis memiliki *predictive relevance* yang baik.

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi berfungsi untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen yang tersebar antara nol hingga satu. Cara mengetahui seberapa besar nilai koefisien adalah dengan mengalikan nilai *r-square* dengan 100%, apabila hasilnya lebih dari 67% maka dapat diindikasikan koefisien determinasi yang baik, apabila kurang dari 67% namun lebih dari 33% maka mengindikasikan koefisien determinasi yang moderat, dan apabila kurang dari 33% namun lebih dari 19% mengindikasikan koefisien determinasi yang lemah (I Ghozali, 2011: 27).

Tabel 4.23 R-square

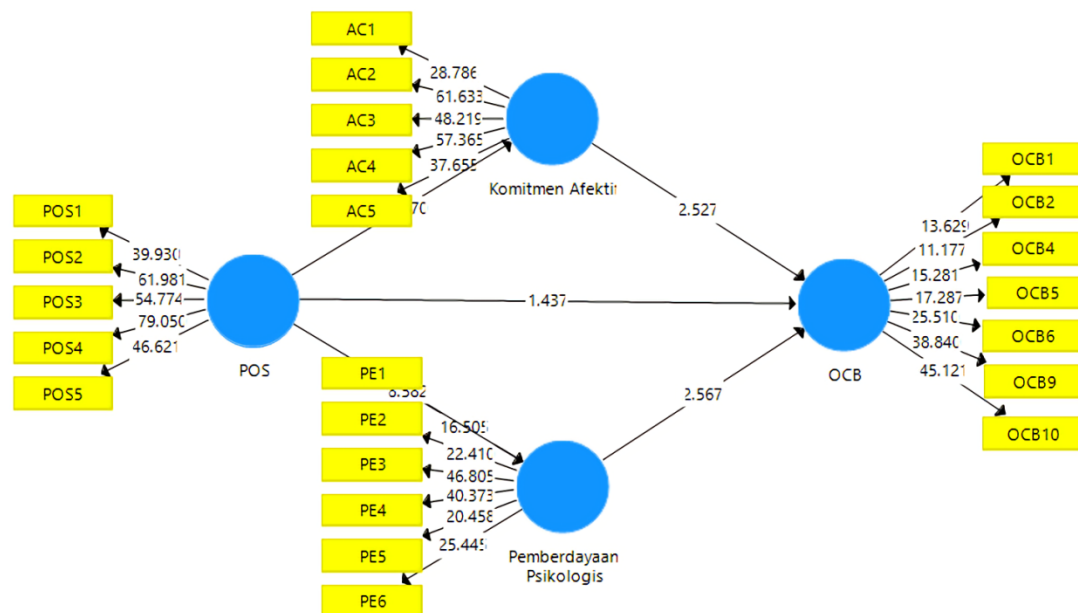
Variabel	R Square
Komitmen Afektif	0,534
OCB	0,412
Pemberdayaan Psikologis	0,322

Sumber: Data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.23, diketahui bahwa persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif, dan pemberdayaan psikologis mampu menjelaskan variabilitas konstruk OCB sebesar 41%, dan sisanya dapat diterangkan oleh konstruk lainnya di luar yang diteliti dalam penelitian ini. Nilai tersebut mengindikasikan koefisien determinasi yang moderat.

5. Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian pengaruh langsung dapat dilihat pada *path coefficients* dengan mengevaluasi berdasarkan nilai *original sample*, *t-statistic*, dan *p-value*. *Original sample* digunakan untuk melihat arah hubungan hipotesis, yaitu positif atau negatif. Sedangkan *t-statistics* dan *p-value* digunakan untuk mengetahui nilai estimasi atau besarnya pengaruh variabel independen pada variabel dependen.



Gambar 4.2 Hasil Model Penelitian

Tabel 4.24 Hasil *Path Coefficients Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
CA -> OCB	0,287	0,275	0,113	2,527	0.012
POS -> CA	0,731	0,733	0,044	16,470	0.000
POS -> OCB	0,157	0,151	0,110	1,437	0.151

POS -> PE	0,567	0,575	0,066	8,582	0.000
PE -> OCB	0,300	0,317	0,117	2,567	0.011

Sumber: Data primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.24 berikut adalah penjelasan atas hasil olah data dengan uji langsung antar variabel, yakni sebagai berikut:

- a. Pada hipotesis pertama menguji apakah persepsi dukungan organisasi secara positif berpengaruh pada OCB, hasil menunjukkan bahwa nilai *original sample* persepsi dukungan organisasi sebesar 0,157 dan nilai t-statistik sebesar $1,437 < 1,96$. kemudian nilai *p value* $0,151 > 0,05$. Dari hasil ini, menunjukkan bahwa memiliki pengaruh yang tidak signifikan karena nilai *p value* lebih besar dari 0,05. Sehingga **H1 diterima**.
- b. Pada hipotesis kedua menguji apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif pada komitmen afektif, hasil menunjukkan bahwa nilai *original sample* persepsi dukungan organisasi sebesar 0,731 dan nilai t-statistik $16,470 > 1,96$ dengan nilai *p value* $0,000 < 0,05$. Artinya semakin tinggi persepsi dukungan organisasi pada karyawan maka komitmen afektif akan meningkat dengan signifikansi yang tinggi, sehingga **H2 diterima**. Hal ini membuktikan bahwa hubungan persepsi dukungan organisasi pada komitmen afektif positif dan signifikan.
- c. Pada hipotesis ketiga menguji apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif pada pemberdayaan psikologis, hasil menunjukkan bahwa nilai *original sample* persepsi dukungan organisasi sebesar 0,567 dan nilai t-statistik $8,582 >$

- 1,96 dengan nilai *p value* $0,000 < 0,05$. Artinya semakin tinggi persepsi dukungan organisasi pada karyawan maka pemberdayaan psikologis akan meningkat dengan signifikansi yang tinggi, sehingga **H3 diterima**. Hal ini membuktikan bahwa hubungan persepsi dukungan organisasi pada pemberdayaan psikologis positif dan signifikan.
- d. Pada hipotesis keempat menguji apakah komitmen afektif berpengaruh positif pada OCB, hasil menunjukkan bahwa nilai *original sample* persepsi dukungan organisasi sebesar 0,286 dan nilai t-statistik $2,527 > 1,96$ dengan nilai *p value* $0,012 < 0,05$. Artinya semakin tinggi komitmen afektif yang dirasakan oleh karyawan maka perilaku OCB akan meningkat, sehingga **H4 diterima**. Hal ini membuktikan bahwa hubungan komitmen afektif pada OCB positif dan signifikan.
- e. Pada hipotesis kelima menguji apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh positif pada OCB, hasil menunjukkan bahwa nilai *original sample* pemberdayaan psikologis sebesar 0,300 dan nilai t-statistik $2,567 > 1,96$ dengan nilai *p value* $0,011 < 0,05$. Artinya semakin tinggi pemberdayaan psikologis yang diterima karyawan maka perilaku OCB akan meningkat, sehingga **H5 diterima**. hal ini membuktikan bahwa hubungan pemberdayaan psikologis pada OCB positif dan signifikan.

6. Pengujian Pengaruh Mediasi

Pengujian variabel mediasi pada penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan tingkat signifikansi dan parameter path antar variabel laten melalui total *indirect effect* dengan melihat nilai *original sample*, *t-statistic*, dan *p-value*. Item pengukuran yang dikatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 pada taraf signifikansi *p-value* 5%.

Tabel 4.25 Hasil Path Coefficients Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
POS -> CA - > OCB	0,209	0,202	0,087	2,411	0,016
POS -> PE - > OCB	0,170	0,184	0,075	2,271	0,024

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.25 berikut adalah penjelasan atas hasil olah data dengan uji pengaruh mediasi, sebagai berikut:

- a. Pada hipotesis keenam menguji apakah komitmen afektif dapat memediasi persepsi dukungan organisasi dan OCB. Hasil menunjukkan bahwa nilai *original sample* komitmen afektif sebagai pemediasi pada persepsi dukungan organisasi pada OCB sebesar 0,202 dan nilai *t-statistik* $2,411 > 1,96$ dengan nilai *p value* $0,016 < 0,05$, maka **H6 diterima**. Dapat dikatakan bahwa komitmen afektif dapat memediasi pengaruh antara persepsi dukungan organisasi pada OCB.
- b. Pada hipotesis ketujuh menguji apakah pemberdayaan psikologis dapat memediasi persepsi dukungan organisasi dan OCB. Hasil menunjukkan bahwa

nilai *original sample* pemberdayaan psikologis sebagai pemediasi pada persepsi dukungan organisasi pada OCB sebesar 0,170 dan nilai t-statistik 2,271 > 1,96 dengan nilai p-value 0,024 < 0,05, maka **H7 diterima**. Dapat dikatakan bahwa pemberdayaan psikologis dapat memediasi pengaruh antara persepsi dukungan organisasi pada OCB.

Tabel 4.26 Ringkasan Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	Hasil	Keterangan
H1	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif pada OCB	Original Sample = 0,157 T-Statistics = 1,437 P-Value = 0,151	Diterima, tidak signifikan
H2	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif pada komitmen afektif	Original Sample = 0,731 T-Statistics = 16,470 P-Value = 0,000	Diterima
H3	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif pada Pemberdayaan psikologis	Original Sample = 0,567 T-Statistics = 8,582 P-Value = 0,000	Diterima
H4	Komitmen afektif berpengaruh positif pada OCB	Original Sample = 0,286 T-Statistics = 2,527 P-Value = 0,012	Diterima
H5	Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif pada OCB	Original Sample = 0,300 T-Statistics = 2,567 P-Value = 0,011	Diterima
H6	Komitmen afektif dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB	Original Sample = 0,209 T-Statistics = 2,411 P-Value = 0,016	Diterima
H7	Pemberdayaan psikologis dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB	Origin. Sample = 0,170 T-Statistics = 2,271 P-Value = 0,024	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) nilai *original sample* sebesar 0,157 dan nilai t-statistik sebesar 1,437. kemudian nilai *p value* $0,151 > 0,05$. Sehingga **hipotesis 1** pada penelitian ini **didukung** namun **tidak signifikan**, artinya secara empiris menunjukkan bahwa arah hubungan pada hasil penelitian ini terdukung seperti yang diprediksi pada hipotesis sesuai dengan rujukan penelitian sebelumnya yaitu Han et al. (2019: 696) dan Sukmayanti dan Sintaasih (2018: 5). Akan tetapi, pada pada kasus objek penelitian tendik UNNES pada penelitian ini, hasil uji hipotesis tidak mendukung bahwa persepsi dukungan organisasi mampu mempengaruhi OCB secara signifikan seperti penelitian Mangundjaya (2012: 180). Pada penelitian ini, ternyata persepsi dukungan organisasi tidak cukup kuat untuk mempengaruhi OCB. Artinya, pada kasus ini persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh besar bagi tendik UNNES dalam mendorong adanya perilaku bekerja diluar deskripsi pekerjaannya.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian dari Ardi (2015: 148) dan Mangundjaya (2012: 180), yang menemukan adanya pengaruh positif namun tidak signifikan antara persepsi dukungan organisasi pada OCB. Menurut Novliadi (2006: 48), OCB memiliki faktor terkuat yang lain, yaitu faktor kualitas interaksi atasan dan bawahan. Pada Teori Levinson, karyawan memiliki kecenderungan untuk memandang tindakan individu yang terlibat dalam pertukaran sebagai tindakan

organisasi itu sendiri. Sehingga, karyawan menganggap bahwa interaksi karyawan dengan atasan merupakan interaksi dengan organisasi. Hal ini mengakibatkan karyawan hanya mengenal satu bentuk pertukaran dalam konteks pertukaran sosial di organisasi yaitu pertukaran dengan atasan. Sehingga, OCB muncul dan dilakukan oleh karyawan lebih karena pemenuhan atas hubungan pertukaran dengan atasan, bukan dengan organisasi (Ardi, 2015: 148).

Berdasarkan nilai analisis deskriptif indikator terendah persepsi dukungan organisasi sebesar 70,31 dalam kategori sedang, yaitu pertimbangan nilai karyawan oleh organisasi. Artinya, pertimbangan tujuan, nilai dan pendapat tendik dari UNNES tidak cukup dirasakan oleh tendik. Sehingga, mempengaruhi persepsi bahwa dukungan organisasi pada karyawan kurang, yang kemudian tidak cukup kuat untuk mendorong niat karyawan dalam berperilaku OCB. Meskipun nilai indeks pada persepsi dukungan organisasi dalam kategori sedang atau cukup tinggi, namun tidak berhubungan dengan sikap loyal terhadap organisasi dengan memberikan kinerja lebih bagi organisasi (Mangundjaya, 2012: 180).

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan dengan pihak terkait, responden memandang bahwa dukungan organisasi adalah suatu keharusan untuk dapat diberikan pada tiap karyawan. Tendik UNNES merasa bahwa dukungan organisasi adalah hal wajar yang menjadi kewajiban bagi organisasi agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Hasil hipotesis pertama juga diperkuat melalui effect size (f^2) dari persepsi dukungan organisasi pada OCB memiliki nilai paling rendah diantara

pengaruh yang lain, yaitu sebesar 0,018 yang masuk dalam kategori kecil. Artinya, ketika organisasi memberikan cukup dukungan pada karyawan, maka persepsi dukungan organisasi belum tentu dapat meningkatkan perilaku OCB pada tendik atas segala bentuk upaya yang diusahakan oleh UNNES.

4.2.2 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) nilai *original sample* sebesar 0,731 dan nilai t-statistik sebesar 16,470 > 1,96. kemudian nilai *p value* 0,000 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 2** pada penelitian ini **didukung**, yaitu persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif. Hal tersebut menunjukkan bahwa saat semakin tinggi persepsi dukungan organisasi maka akan mempengaruhi komitmen afektif juga meningkat. Artinya, ketika tendik merasakan adanya dukungan dari UNNES, maka tendik UNNES akan termotivasi untuk berkomitmen afektif yang tinggi.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel persepsi dukungan organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 72,18 yang masuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa UNNES telah memberikan dukungan untuk tendik dengan cukup baik. Sehingga, tendik UNNES merasa ada kepedulian yang diberikan UNNES. Sedangkan indikator dari persepsi dukungan organisasi yang memiliki nilai tertinggi yaitu kesejahteraan dari organisasi sebesar 73,54 yang masuk dalam kategori tinggi. Bentuk upaya UNNES dalam dukungan organisasi dibuktikan dengan

pemberian jaminan kehidupan yang layak seperti tunjangan dan gaji yang sesuai, pelatihan-pelatihan baik pelatihan motivasi maupun pelatihan bahasa inggris, dan peningkatan pangkat dan jabatan di kalangan tendik UNNES.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi komitmen afektif menjadi tinggi (Islam et al., 2015: 10; Jamil et al., 2019: 7; Rhoades et al., 2001: 832; Kim et al., 2016: 565). Persepsi dukungan organisasi ditemukan sebagai pengalaman kerja yang paling kuat terkait dengan ikatan emosional karyawan dengan organisasi (Kim et al., 2016: 558). Pengalaman yang memuaskan secara emosional dapat membuat karyawan mengidentifikasi bahwa organisasi peduli akan kesejahteraannya dan merasa terikat secara emosional dengan organisasi (Rhoades et al., 2001: 827). Sehingga, semakin tendik UNNES merasa dipedulikan dan dihormati oleh UNNES, tendik juga merasa berkewajiban untuk mengembalikan tindakan tersebut dengan komitmen afektif (Kim et al., 2016: 560).

4.2.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Pemberdayaan Psikologis

Hasil pengujian dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh **positif** pada pemberdayaan psikologis. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji *bootstrapping* persepsi dukungan organisasi pada pemberdayaan psikologis yang dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,567 dengan t-statistik 8,582 > 1,96 dan nilai p-value 0,000 < 0,05. Angka tersebut berarti bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki

pengaruh yang positif dan signifikan pada pemberdayaan psikologis tendik UNNES. Artinya, semakin tinggi karyawan dapat merasakan dukungan organisasi maka perasaan diberdayakan secara psikologis pada karyawan juga akan meningkat. Sehingga, dari hasil uji hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 3** yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif pada pemberdayaan psikologis adalah **didukung**.

Hasil analisis deskriptif pada variabel persepsi dukungan organisasi menunjukkan bahwa karyawan merasakan adanya persepsi dukungan dari organisasi yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari keseluruhan rata-rata variabel persepsi dukungan organisasi yang masuk dalam kriteria sedang, yaitu sebesar 72,18. Bentuk upayanya yaitu dengan adanya pemberian fasilitas sistem dalam rangka meningkatkan pelayanan, adanya sarana dan prasarana yang diberikan untuk menunjang pekerjaan tendik, adanya kesempatan yang sama dalam mendapatkan promosi untuk peningkatan karir, pelatihan-pelatihan dan koordinasi yang cukup baik dengan pimpinan serta antar rekan tendik. Tendik UNNES menilai bahwa UNNES telah mendukungnya dan membuat tendik merasa percaya diri akan sumber daya yang dibutuhkan (contoh: sistem dan sarana prasarana) dan percaya akan kemampuan dan keterampilan (contoh: pelatihan-pelatihan), yang kemudian mengarahkan tendik UNNES untuk dapat melakukan perilaku OCB.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif

dan signifikan pada pemberdayaan psikologis (Sehresh & Saeed, 2015: 28; Afzali et al., 2014: 626; Tostikharas & King, 2014: 8). Ketika karyawan merasakan adanya dukungan organisasi, karyawan lebih percaya diri bahwa karyawan memiliki sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan (*self-efficacy*) dan otoritas untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi (Afzali et al., 2014: 627). Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan lebih merasa diberdayakan secara psikologis di tempat kerja (Sehresh & Saeed, 2015: 22)

4.2.4 Pengaruh Komitmen Afektif pada OCB

Hasil pengujian dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh **positif** pada OCB. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji *bootstrapping* komitmen afektif pada OCB yang dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,286 dengan t-statistik $2,527 > 1,96$ dan nilai p-value $0,012 < 0,05$. Angka tersebut berarti bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada OCB tendik UNNES. Artinya, ketika tendik merasakan adanya rasa senang, rasa memiliki, keterikatan emosional dan makna pribadi yang tinggi, maka akan diikuti dengan adanya perilaku OCB yang meningkat. Sehingga, dari hasil uji hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 4** yang menyatakan bahwa komitmen afektif mempunyai pengaruh positif pada OCB adalah **didukung**.

Berdasarkan analisis deskriptif variabel komitmen afektif memiliki nilai rata-rata sebesar 73,23 yang masuk dalam kategori sedang. Artinya, tendik UNNES

merasa memiliki komitmen afektif yang cukup tinggi. Pada analisis deskriptif terdapat indikator tertinggi komitmen afektif yaitu rasa senang sebesar 75,85 yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perasaan senang dari karyawan karena dapat menghabiskan sisa karirnya di UNNES dirasakan karyawan dengan baik. Bentuk upaya UNNES dalam meningkatkan komitmen afektif dapat dilihat dari pengalaman kerja tendik berupa rotasi tugas dimana tendik ditempatkan di unit yang berbeda dan UNNES melibatkan tendik dalam kegiatan atau aktifitas lembaga lainnya. Selain itu, UNNES mengusahakan agar ada perasaan nyaman bekerja di lingkungan UNNES dengan mengadakan kegiatan non formal seperti halal bihalal dan perkumpulan tendik. Dengan perasaan senang dari tendik mengarahkannya untuk bekerja secara maksimal bahkan *extra* secara sukarela dengan tidak terbebani untuk melakukannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada OCB (Kuncoro & Wibowo, 2019: 188; Rifai, 2005: 145; Carmelia & Colakoglu, 2015: 87). Ketika Karyawan memiliki komitmen afektif yang kuat, maka akan menunjukkan kemauan yang lebih tinggi untuk berkontribusi dalam mencapai efektivitas organisasi yaitu dengan cara membantu orang lain dengan tugas yang ada dalam organisasi (Rifai, 2005: 147). Hal ini dikarenakan karyawan yang berkomitmen untuk organisasi karena “ingin” lebih mungkin untuk secara sukarela membantu orang lain dan organisasi (Purba et al., 2015: 6). Dengan tendik memiliki

perasaan senang, rasa memiliki, keterikatan emosional dan kebermaknaan pribadi atas UNNES, tendik telah merasa adanya keterikatan psikologis sehingga merangsang peningkatan hasrat untuk membantu tanpa mengharap adanya penghargaan.

4.2.5 Pengaruh Pemberdayaan Psikologis pada OCB

Hasil pengujian dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh **positif** pada OCB. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji *bootstrapping* pemberdayaan psikologis pada OCB yang dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,300 dengan t-statistik $2,567 > 1,96$ dan nilai p-value $0,011 < 0,05$. Angka tersebut berarti bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada OCB tendik UNNES. Artinya, ketika tendik merasakan adanya kebermaknaan dalam pekerjaan, keyakinan akan kemampuan diri, kendali pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan, dan dapat mempengaruhi organisasi yang tinggi, maka akan diikuti dengan adanya perilaku OCB juga meningkat. Sehingga, dari hasil uji hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 5** yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis mempunyai pengaruh positif pada OCB adalah **didukung**.

Berdasarkan analisis deskriptif variabel pemberdayaan psikologis memiliki nilai rata-rata sebesar 71,46 yang masuk dalam kategori tinggi. Artinya, tendik UNNES merasa diberdayakan secara psikologis dengan cukup tinggi. Dari upaya UNNES, seperti melibatkan peran tendik pada kegiatan unit kerja atau aktifitas lembaga lainnya, pemberian pelatihan, memberikan otonomi untuk tendik berkaitan dengan

penyelesaian pekerjaan, dan memberikan perhatian atas solusi yang diberikan oleh karyawan di rapat atau pertemuan sehingga tendik merasa diberdayakan dan mendorong untuk berperilaku tanpa pamrih. Indikator tertinggi pada pemberdayaan psikologis adalah kebermaknaan sebesar 73,85 yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perasaan karyawan untuk menyadari bahwa pekerjaannya sangat penting dan berarti untuknya tinggi. Tendik UNNES secara sadar mengakui bahwa pekerjaan yang saat ini dilakukan sangat penting untuk dirinya, hal tersebut dapat memunculkan dorongan dari dalam dirinya untuk dapat melakukan tindakan-tindakan yang lebih sesuai dan positif bagi peningkatan kinerja di UNNES, seperti OCB.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada OCB (Sukmayanti & Sintaasih, 2018: 5; Chiang & Hsieh, 2012: 187; Seibert et al., 2011: 991; Kosar, 2017: 7). Kebermaknaan pekerjaan yang tinggi pada tendik UNNES membuatnya memiliki diskresi yang mengarah pada OCB, sehingga menumbuhkan rasa keterlibatan bukan hanya melaksanakan peran kerja yang sudah ditentukan, namun juga secara keseluruhan (Seibert et al., 2011: 985). Karyawan yang yakin bahwa dirinya telah diberdayakan secara psikologis, akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik bahkan lebih, termasuk berperilaku OCB (Chiang & Hsieh, 2012: 188).

4.2.6 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB melalui Komitmen Afektif

Hasil uji *resampling bootstrapping* menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar 0,209, dengan nilai t-statistik sebesar 2,411 lebih besar dari nilai batas kritis sebesar 1,96 dan taraf signifikansi $0,016 < 0,05$, yang berarti semakin karyawan merasakan adanya dukungan organisasi maka akan menjadikan komitmen afektif tendik UNNES akan semakin meningkat yang kemudian meningkatkan perilaku OCB. **Hipotesis 6 didukung** bahwa komitmen afektif mampu memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB.

UNNES telah melakukan dukungan terhadap tendik, dibuktikan dengan pelatihan-pelatihan, pemberian jaminan kehidupan seperti gaji dan tunjangan yang sesuai, penyediaan sistem dan sarana prasana, rotasi kepegawaian, peningkatan pangkat dan jabatan, kesempatan yang sama dalam mendapatkan promosi, koordinasi yang cukup baik dengan pimpinan serta antar rekan tendik dan peningkatan jenjang pendidikan dengan beasiswa, sehingga cukup untuk membuat tendik melakukan perilaku OCB. Terlebih lagi, tendik memiliki perasaan komitmen afektif yang tinggi maka akan semakin mendorong untuk berperilaku OCB.

Hasil penelitian ini menjawab saran dari Farzaneh et al., (2014: 685) untuk menggunakan variabel mediasi pada OCB dan penelitian dari Rhoades et al., (2001: 835) untuk menemukan konsekuensi dari adanya komitmen afektif. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh positif namun tidak signifikan antara

persepsi dukungan organisasi dan OCB pada penelitian ini, komitmen afektif dapat menguatkan pengaruhnya dengan bertindak sebagai mediasi. Berdasarkan nilai t-statistik pada pengaruh tidak langsung komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis yaitu $2,411 > 2,277$, artinya komitmen afektif memiliki pengaruh lebih kuat dibanding pemberdayaan psikologis pada perannya sebagai mediasi persepsi dukungan organisasi pada OCB. Telah dibuktikan bahwa komitmen afektif dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB. Penelitian ini juga didukung oleh peneliti lain yaitu Chenevert et al. (2015: 15) dan Gupta et al. (2016: 2812). Dengan tendik merasakan persepsi dukungan organisasi mengarahkannya untuk terikat secara emosional (komitmen afektif) diantara karyawan, yang kemudian mengarahkannya untuk berperilaku OCB.

4.2.7 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB melalui Pemberdayaan Psikologis

Hasil uji *resampling bootstapping* menunjukkan bahwa *original sample* sebesar 0,170, dengan nilai t-statistik sebesar 2,271 lebih besar dari nilai batas kritis sebesar 1,96 dan taraf signifikansi $0,024 > 0,05$, yang berarti semakin karyawan merasakan adanya dukungan organisasi maka perasaan diberdayakan secara psikologis pada karyawan akan semakin meningkat yang kemudian meningkatkan juga perilaku OCB. **Hipotesis 7 didukung** bahwa pemberdayaan psikologis mampu memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB.

Penelitian ini telah menjawab saran dari penelitian Abdulrab et al. (2018: 5) dengan menggunakan pemberdayaan psikologis sebagai mediasi antara persepsi dukungan organisasi dan OCB. Dengan hasil pada penelitian ini, yaitu persepsi dukungna organisasi positif namun tidak signifikan pada OCB, pemberdayaan psikologis terbukti mampu untuk menguatkan pengaruhnya dengan berperan sebagai mediasi. Penelitian ini membuktikan bahwa dengan adanya pemberdayaan psikologis sebagai mediasi, dapat memperkuat pengaruh persepsi dukungan organisasi pada perilaku OCB. Hal ini dibuktikan dari hasil t-statistik pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi pada OCB lebih besar saat ada pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi yaitu nilai t-statistik $2,727 < 3,822$.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya dari Tosti-kharas dan King (2014: 8). Pemberdayaan psikologis memiliki konsekuensi positif dan menjadi mekanisme hasil persepsi dukungan organisasi pada OCB agar perilaku yang dilakukan oleh karyawan bermanfaat bagi organisasi (Tosti-kharas & King, 2014: 217). Ketika karyawan merasakan adanya dukungan organisasi, maka akan ada tindakan lebih percaya diri untuk memiliki sumber daya, keterampilan, kemampuan (*self-efficacy*) dan otoritas (dampak) untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi (Afzali et al., 2014: 627), yang kemudian mengarahkannya untuk berperilaku OCB.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diuji dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh **positif** namun **tidak signifikan** pada OCB. Artinya, dengan adanya perasaan didukung oleh organisasi pada tendik UNNES tidak selalu mampu memberikan dorongan untuk dapat melakukan perilaku OCB. Hal tersebut dapat dimungkinkan karena OCB memiliki faktor terkuat lain untuk mendorong *extra role* pada karyawan.
2. Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh **positif** dan **signifikan** pada komitmen afektif. Artinya, semakin tinggi perasaan tendik UNNES didukung oleh organisasi, maka semakin tinggi juga keterikatan emosional pada karyawan.
3. Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh **positif** dan **signifikan** pada pemberdayaan psikologis. Artinya, semakin tinggi perasaan tendik UNNES didukung oleh organisasi, maka semakin tinggi juga perasaan diberdayakan secara psikologis pada karyawan.
4. Komitmen afektif memiliki pengaruh **positif** dan **signifikan** pada OCB. Artinya, semakin tinggi keterikatan secara emosional pada tendik UNNES, maka semakin tinggi juga perilaku OCB pada karyawan.

5. Pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh **positif** dan **signifikan** pada OCB. Artinya, semakin tinggi perasaan tendik UNNES diberdayakan secara psikologis, maka semakin tinggi juga perilaku OCB pada karyawan.
6. Komitmen afektif **mampu memediasi** pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB. Artinya, adanya komitmen afektif yang tinggi pada tendik UNNES akan semakin meningkatkan keberhasilan penerapan perilaku OCB ditempat kerja. Dengan tendik merasakan adanya dukungan organisasi akan mengarah terikat secara emosional, yang kemudian mengarahkannya untuk berperilaku OCB.
7. Pemberdayaan psikologis mampu memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada OCB. Artinya, adanya pemberdayaan psikologis yang tinggi pada tendik UNNES akan semakin meningkatkan keberhasilan penerapan perilaku OCB ditempat kerja. Dengan tendik merasakan adanya dukungan organisasi, maka akan ada *self-efficacy* dan otoritas untuk menyelesaikan tugasnya, yang kemudian mengarahkannya pada perilaku OCB.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti terbagi menjadi 2 yaitu, sebagai berikut:

1. Saran teoritis

- a. Berdasarkan pengujian hipotesis 1 hasil pengaruh langsung antara variabel independen dengan OCB adalah positif namun tidak signifikan, sehingga

saran untuk penelitian mendatang diharapkan peneliti selanjutnya yang akan meneliti tentang OCB dapat mengganti variabel independen lain seperti kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Variabel didasarkan dari contoh faktor kualitas interaksi atasan dan bawahan (Novliadi, 2006: 48).

- b. Berdasarkan hasil penelitian, komitmen afektif memiliki pengaruh yang lebih kuat dibanding pemberdayaan psikologis dalam perannya sebagai variabel mediasi. Sehingga, penelitian yang akan datang apabila ingin menguji OCB perlu menyajikan variabel mediasi lain selain komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis untuk memperluas model penelitian.
- c. Penelitian yang akan datang dapat memperluas objek atau responden yang diteliti misalnya responden yang lebih spesifik. Apabila akan meneliti OCB kembali mungkin memilih responden yang bekerja pada perusahaan swasta ternama, hotel atau bidang lainnya.

2. Saran praktis

a. Bagi Tendik

Berdasarkan nilai indeks terendah pada variabel OCB, maka disarankan tendik untuk membantu rekan atau mencari solusi atas permasalahan dengan inisiatif dari diri sendiri. Tendik juga diharapkan agar tidak membuang-buang waktu saat bekerja dan mengambil waktu istirahat secukupnya. Tendik diharapkan menyadari bahwa dengan adanya perilaku OCB pada karyawan

dapat bermanfaat bukan hanya untuk organisasi, namun untuk rekan kerja dan diri sendiri di lingkungan organisasi.

b. Bagi Universitas

1. Berdasarkan nilai indeks terendah pada persepsi dukungan organisasi, maka UNNES diharapkan UNNES dapat mempertimbangkan tujuan, nilai dan pendapat karyawan, seperti pada rapat atau pertemuan dapat melibatkan tendik UNNES. Setiap kegiatan *coffe morning* pimpinan unit dapat mengatakan permasalahan di unit kerja yang sedang terjadi dan melibatkan karyawan untuk menemukan solusi secara bersama-sama.
2. Berdasarkan nilai indeks terendah pada komitmen afektif, maka UNNES diharapkan dapat membuat karyawan lebih terikat secara emosional. Hal ini dapat dilakukan dengan pimpinan melakukan pendekatan personal pada tendik seperti kunjungan tiap unit kerja. UNNES diharapkan dapat mengadakan kegiatan yang bertujuan untuk mempererat kekeluargaan antar tendik disetiap unit kerja seperti *gathering* dll.
3. Berdasarkan nilai indeks terendah pada pemberdayaan psikologis, maka UNNES diharapkan dapat mendorong tendik untuk memberikan pengaruh yang berdampak bagi UNNES dengan memberikan solusi, seperti UNNES dapat mengadakan *training problem solving & decision making* untuk tendik agar lebih dapat memecahkan permasalahan yang ada di unitnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2014). *Partial Least Square*. CV ANDI OFFSET.
- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. CV ANDI OFFSET.
- Abdillah, & Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dan Penelitian Bisnis*. Penerbit ANDI.
- Abdulrab, M., Abdul-Rahim Zumrah, Almaamari, Q., Al-tahitah, A. N., Isaac, O., & Ameen, A. (2018). The Role of Psychological Empowerment as a Mediating Variable between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviour in Malaysian Higher Education Institutions. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2(3), 1–14.
- Afzali, A., Motahari, A. A., & Hatami-shirkouhi, L. (2014). Investigating The Influence Of Perceived Organizational Support , Psychological Empowerment And Organizational Learning On Job Performance : An Empirical Investigation. *Tehnički Vjesnik 21*, 21(3), 623–629.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective , continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Ardi, R. T. B. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(2), 142–152.
- Azim, A. M. M., & Dora, M. T. (2016). *Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Role of Psychological Capital*. 9(2), 99–118.
- Bandura, A. (1986). The Explanatory And Predictive Scope Of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359–373.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on The Concept of Commitment* (pp. 32–40).

- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, i’m tired of tryin’!” organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 56–74.
- Carmelia, A., & Colakoglu, S. N. (2015). The Relationship Between Affective Commitment and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role Of Emotional Intelligence. *The Effect of Affect in Organizational Settings, 1*, 77–93.
- Chenevert, D., Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2015). Multiple Sources of Support, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Passive Leadership. *Personnel Review, 44*(1), 1–41.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management, 31*(1), 180–190.
- Chin, W. (1995). *Partial Least Squares to LISREL as Principal Component Analysis is to Common Factor Analysis*. Technology Studies.
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modelling*. Modern Methods for Business Research.
- Chin, W., & Dibben, J. (2010). *An Introduction to a Permutation Based Procedure for Multi-Group PLS Analysis: results of Tests of Differences on Simulated Data and a Cross Cultural Analysis of the Sourcing of Information System Services Between Germany and the USA* (In Handboo). Springer Handbooks of Computational Statistics Commonwealth Fraud Control Guidelines.
- Claudia, M. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Indonesian Economy and Business, 33*(1), 23–45.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 17*(3), 336–354.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471–482.

- Cropanzano, R., Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2014). Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Demirezen, M. (1988). Behaviorist theory and language learning. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(3), 135–140.
- Erum, H., Abid, G., Contreras, F., & Islam, T. (2020). Role of Family Motivation, Workplace Civility and Self-Efficacy in Developing Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 358–374.
- Farzaneh, J., Farashah, A. D., & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672–691.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian: Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Disertasi Ilmu Manajemen*. UNDIP PRESS.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*. Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). UNDIP PRESS.
- Ginsburg, L., Berta, W., Baumbusch, J., Dass, A. R., Laporte, A., Reid, R. C., Squires, J., & Taylor, D. (2016). Measuring work engagement, psychological empowerment, and organizational citizenship behavior among health care aides. *Gerontologist*, 56(2), e1–e11.
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806–2817.
- Hair. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Editions)*. Pearson.

- Han, S. H., Yoon, D. Y., Suh, B., Li, B., & Chae, C. (2019). Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 687–704.
- Ibrahim, M. A. (2013). Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) At Government-Owned Corporation Companies. *Journal of Public Administration and Governance*, 3(3), 35–42.
- Islam, T., Ahmed, I., Norulkamar, U., & Ahmad, B. U. (2015). The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention. *Nankai Business Review International*, 6(4), 1–25.
- Ismail, S., Iqbal, Z., & Adeel, M. (2018). Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employees Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 187.
- Jamil, J., Rathore, K., Qaiser, A., & Kanwal, F. (2019). Does Perceived Organizational Support Influence Organizational Citizenship Behavior? Evidence from Telecom Sector in. *Journal Pakistan Vision*, 20(1), 1–25.
- Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 463–481.
- Z. (2015). The Role of Flow between Burnout and Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Hotel Employees in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211(September), 199–206.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146.
- Kazemipour, F., Mohamad Amin, S., & Pourseidi, B. (2012). Relationship Between Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior Among Nurses Through Mediation of Affective Organizational Commitment. *Journal of Nursing Scholarship*, 44(3), 302–310.

- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 558–583.
- Kosar, R. (2017). The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior and Knowledge Sharing Behavior : The Mediating role of Employee Engagement and Moderating role of Leader-member exchange. *Jinnah Business Review*, 5(2), 1–12.
- Kumar, K. (2009). Linking the big five Domains to organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 73–81.
- Kuncoro, W., & Wibowo, G. (2019). The Increase of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Through Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Organizational Identity. *International Business Research*, 12(2), 181.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*,
- Loi, R., Lai, J. Y. M., & Lam, L. W. (2012). Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment. *Leadership Quarterly*, 23(3), 466–475.
- Manda, V. K. (2019). Advance and Innovative Research (Seminar Special). *International Journal of Advance and Innovative Research*, 6 (April).
- Mangundjaya, W. L. H. (2012). Persepsi Dukungan Organisasi Versus Kepuasan Kerja Organisasi. *Jurnal PSikologi Undip*, 11(2), 176–181.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment — Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231–1282.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “ Side-Bet Theory ” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. In *Human Resource Management Review* (Vol. 1, Issue 1, pp. 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.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., & Nalakath, A. (2006). Comparing correlates of organizational citizenship versus in-role behavior of sales representatives in india. *International Journal of Commerce and Management, 16*(1), 15–28.
- Muhammad, A. H. (2014). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior : The Case of Kuwait. *International Journal of Business Administration, 5*(3), 59–72.
- Novliadi, F. (2006). Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Dan Persepsi Terhadap. *Jurnal Psikologi, 2*(1), 42–50.
- O Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance , Identification , and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492–499.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). *A Meta-Analytical Review Of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship* (pp. 775–802).
- Osman, A., Othman, Y. H., Soheli Rana, S. M., Solaiman, M., & Lal, B. (2015). The influence of job satisfaction, job motivation & perceived organizational support towards organizational citizenship behavior (OCB): A perspective of American-Based Organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science, 11*(21), 174–182.
- Patras, Y. E. (2017). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Keadilan Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dosen. *Jurnal Ilmiah Pendidikan, 1*(1), 8–14.
- Pemecutan, A. A. G. G., Dharmanegara, I. B. A., & Udayana, G. B. (2016). The Role of Perceived Organizational Support to Increase Effect of Organizational Justice Dimension on Organizational Citizenship Behavior. *IOSR Journal of Business and Management, 18*(8), 57–68.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122–141.

- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Podsakoff, P. M., Organ, D. W., & Farh, J. L. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705–721.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351.
- Prasasti, V. T., & Yuniawan, A. (2017). Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal Of Management*, 6(2005), 1–14.
- Purba, D. E., Oostrom, J. K., Molen, H. T. Van Der, & Born, M. P. (2015). Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia : The mediating effect of affective commitment. *Asian Bussiness and Management*, December 2014, 1–24.
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to Empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19–32.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 5, pp. 825–836).
- Rifai, H. A. (2005). A Test Of The Relationships Among Perceptions Of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment And Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(2), 131–154.
- Rohayati, A. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *SMART – Study & Management Research*, XI(1), 20–38.


- Santoso, A. R., & Mangundjaya, W. L. H. (2018). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Untuk Berubah Studi Kasus pada Kementerian PUPR yang sedang Mengalami Perubahan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Infrastuktur*, 4(1), 53–60.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu.
- Sehresh, I., & Saeed, M. (2015). Impact of Perceived Organizational Support on Employee Retention with Mediating Role of Psychological Empowerment. *Pakistan Journal of COMmerce and Social Sciences*, 9(1), 18–34.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations : A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(May 2014), 981–1003.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952.
- Solimun, F., A.A.R., & Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat Pendekatan WrapPLS*. UB Press.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological, Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitiain Kuantitatif Kualitatif R&D*. Alfabeta.
- Sukmayanti, N. K., & Sintaasih, D. K. (2018). The Effect of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Journal of Business and Management*, 20(5), 1–8.
- Tosti-kharas, E. L. J., & King, C. E. (2014). Empowering Employee Sustainability : Perceived Organizational Support Toward the Environment. *Bussiness and Ethics*, 207–220.
- Veličkovska, I. (2013). Organizational Citizenship Behavior- Definition, Determinants and Effects. *Journal of Engineering Management*, 3(1), 40–51.
- Vivek, S. A. (2016). Impact of organizational citizenship behavior on managerial effectiveness. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 9(2), 7–18.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 3, pp. 601–617).

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Permohonan Ijin Observasi

1. Fakultas Teknik



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS TEKNIK
Gedung Dekanat FT, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang
Telepon (024) 8508101, Faksimile (024) 8508009
Laman: <http://ft.unnes.ac.id>, surel: ft@mail.unnes.ac.id


Nomor : T/4616/UN37.1.5/PP/2020 08 Juni 2020
Hal : Izin Observasi

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Semarang


Dengan hormat, menindaklanjuti surat dari Wakil Dekan Didang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang nomor : B/5155 dan 5255/UN37.1.7/LT/2020, perihal Permohonan Ijin Observasi, tertanggal 13 Mei 2020, kami memberikan izin nama-nama mahasiswa tersebut di bawah ini :

No	Nama	NIM	Jurusan	Prodi
1	Nanda Alvionika Dewi	7311416020	FE	Manajemen S1
2	Retno Sri Purwanti	7311416107	FE	Manajemen S1

untuk mengadakan observasi dengan topik OCB (Organizational Citizenship Behavior) dengan alokasi waktu tanggal 19 Mei 2020 s.d. selesai.


 Didi Prastiyanto, S. T., M. T. #
 NIP 197806312005011002

Tembusan:
1. Dekan FT;
Universitas Negeri Semarang


 Nomor Agenda Surat : 268 828 509 6 Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2020-07-01 7:47:09)

2. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM

Gedung D12 Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229
Telp. +62248508112/+62248508005 Fax. +62248508005
Website: <http://mipa.unnes.ac.id> Email: mipa@unnes.ac.id

Nomor : B/4710/UN37.1.4/KR/2020 10 Juni 2020
Lampiran : -
Hal : Pemberian izin observasi

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Semarang

Menindaklanjuti surat Saudara nomor: B/5155/UN37.1.7/LT/2020 tanggal 13 Mei 2020 terkait Permohonan Izin Observasi untuk penelitian awal skripsi dengan topik "OCB (Organizational Citizenship Behavior)". Dengan ini kami mengizinkan mahasiswa:

Nama : Nanda Alvionika Dewi
NIM : 7311416020
Prodi : Manajemen, SI

untuk melaksanakan observasi penelitian awal skripsi di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA) Universitas Negeri Semarang pada 19 Mei 2020 s.d selesai.

Demikian surat izin ini kami sampaikan, atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wakil Dekan FMIPA
Wakil Dekan Bidang Akademik,

UNNES
Dr. Mastukan, M.Si
NIP. 196604191991021001

Tembusan:
Dekan FMIPA,
Universitas Negeri Semarang

3. Fakultas Ilmu Sosial



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS ILMU SOSIAL
Gedung C.7 Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229
Website: fis.unnes.ac.id, Email: fis@unnes.ac.id, Telp./Fax. (024) 8508006

Nomor : B/4043/UN37.1.3/KM/2020
Hal : Pemberian Izin Observasi

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Semarang

Bersama ini kami beritahukan dengan hormat bahwa mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang namanya tersebut di bawah ini.

Nama : Nanda Alvionika Dewi
NIM : 7311416120
Program Studi : Manajemen, S1
Semester : Genap
Tahun Akademik : 2019/2020
Topik Observasi : OCB (Organizational Citizenship Behavior)

Dengan ini memberikan izin observasi untuk menyusun skripsi mahasiswa tersebut di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang yang dilaksanakan pada tanggal 17 Juni s.d selesai.


Demikian atas perhatian dan kerjasamanya yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Semarang, 17 Juni 2020


Prof. Dr. Wasino, M.Hum.
NIP. 196408051989011001
Wakil Dekan Bidang Akademik,
UNNES
FAKULTAS ILMU SOSIAL

Tembusan:
Dekan FIS,
Universitas Negeri Semarang

4. Fakultas Ilmu Pendidikan


KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
 Gedung Dekanat FIP Unnes, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229
 Telepon / Fax: (024) 8508019. Laman : <http://fip.unnes.ac.id/>

No : B/30151/UN37.1.1/PG/2020 15 Juni 2020
 Hal : Izin Observasi


 Yth. Wakil Dekan Fakultas Ekonomi
 Universitas Negeri Semarang

Menindaklanjuti surat Saudara nomor B/5155/UN37.1.6/LT/2020 tanggal 13 Mei 2020
 tentang izin observasi, kami sampaikan dengan hormat bahwa pada prinsipnya kami tidak
 berkeberatan dan memberikan izin kepada :

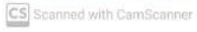
Nama : Nanda Alvionika Dewi
 NIM : 7311416020
 Program Studi : Manajemen S1

Untuk melaksanakan observasi guna melakukan penelitian, dengan topik "OCB
 (Organizational Citizenship Behavior)", dengan alokasi waktu 19 Mei 2020 s.d selesai.

Atas perhatian Saudara, kami sampaikan terima kasih.


 a.n Dekan
 Wakil Dekan Bidang Akademik
 UNNES
 Dr. Eddy Purwanto, M.Si.
 NIP. 196301211987031001

Tembusan :
 1. Dekan FIP
 2. Dekan FE
 3. Mahasiswa ybs
 Universitas Negeri Semarang



5. Fakultas Bahasa dan Seni



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS BAHASA DAN SENI
Gedung B, Kampus Sekaran Gunungpati, Semarang 50229
Telepon /Fax (024) 8508010 Laman :<http://fbs.unnes.ac.id>

Nomor : B/4566/UN37.1.2/KM/2020
Hal : Permohonan Izin Observasi

10 Juni 2020

Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik FE
Universitas Negeri Semarang

Memperhatikan Surat Saudara Nomor : B/5155/UN37.1.7/LT/2020 tanggal 13 Mei 2020
Perihal Permohonan Ijin Observasi mahasiswa:

No.	Nama	NIM	Prodi
1	Nanda Alvionika Dewi	7311416020	Manajemen, S1

Dengan ini kami sampaikan pada dasarnya kami tidak keberatan menerima Mahasiswa Saudara untuk melakukan Observasi Skripsi pada Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Negeri Semarang, yang akan dilaksanakan pada tanggal 19 Mei 2020 s.d. selesai, sepanjang menaati peraturan yang berlaku di Fakultas Bahasa dan Seni UNNES.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Dekan,

Dr. Sri Rejeki Urip M.Hum.
NIP. 196202211989012001

Tembusan:


1. WD. Bid. Akademik
 2. Kabag TU
- FBS Universitas Negeri Semarang

Lampiran 2. Surat Balasan Izin Penelitian Universitas Negeri Semarang

1. Fakultas Ilmu Pendidikan

 <p>UNNES UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG</p>	<p>KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN Gedung Dekanat FIP Unnes, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229 Telepon / Fax: (024) 8508019. Laman : http://fip.unnes.ac.id/</p>	
No	: B/30933/UN37.1.1/PG/2020	15 Juli 2020
Hal	: Izin Penelitian	
<p>Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang</p>		
<p>Menindaklanjuti surat Saudara nomor B/6423/UN37.1.6/LT/2020 tanggal 06 Juni 2020 tentang izin penelitian, kami sampaikan dengan hormat bahwa pada prinsipnya kami tidak keberatan dan memberikan izin kepada :</p>		
Nama	: Nanda Alvionika Dewi	
NIM	: 7311416020	
Program Studi	: Manajemen S1	
<p>Untuk melaksanakan penelitian guna menyusun skripsi, dengan judul “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB (Organizational Citizenship Behavior) dengan Komitmen Afektif dan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang)”, dengan alokasi waktu 06 Juli 2020 s.d Selesai..</p>		
<p>Atas perhatian Saudara, kami sampaikan terima kasih.</p>		
 <p>Wakil Dekan Wakil Dekan Bidang Akademik Dr. Edy Purwanto, M.Si. NIP. 196301211987031001</p>		
<p>Tembusan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dekan FIP 2. Dekan FE 3. Mahasiswa ybs <p>Universitas Negeri Semarang</p>		

2. Fakultas Bahasa dan Seni



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS BAHASA DAN SENI
Gedung B, Kampus Sekaran Gunungpati, Semarang 50229
Telepon /Fax (024) 8508010 Laman :http://fbs.unnes.ac.id

Nomor : B/5401/UN37.1.2/KM/2020 14 Juli 2020
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik FE
Universitas Negeri Semarang


Memperhatikan Surat Saudara Nomor : B/6423/UN37.1.7/LT/2020 tanggal 6 Juli 2020
Perihal Permohonan Ijin Penelitian mahasiswa:

No.	Nama	NIM	Prodi
1	Nanda Alvionika Dewi	7311416020	Manajemen, S1

Dengan ini kami sampaikan pada dasarnya kami tidak keberatan menerima Mahasiswa Saudara untuk melakukan Penelitian Skripsi pada Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Negeri Semarang, yang dilaksanakan pada tanggal 6 Juli s.d. selesai, sepanjang mentaati peraturan yang berlaku di Fakultas Bahasa dan Seni UNNES.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.


Dekan,



Dr. Sri Rejeki Urip M.Hum.
NIP. 196202211989012001

Tembusan:
1. WD. Bid. Akademik
2. Kabag TU
FBS Universitas Negeri Semarang

3. Fakultas Ilmu Sosial


KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS ILMU SOSIAL
 Gedung C.7 Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229
 Website: fis.unnes.ac.id, Email: fis@unnes.ac.id, Telp./Fax. (024) 8508006

Nomor : B/4043/UN37.1.3/KM/2020
 Hal : Pemberian Izin Penelitian

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
 Universitas Negeri Semarang


Bersama ini kami beritahukan dengan hormat bahwa mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang namanya tersebut di bawah ini.

Nama : Nanda Alvionika Dewi
 NIM : 7311416120
 Program Studi : Manajemen, S1
 Semester : Genap
 Tahun Akademik : 2019/2020
 Topik Observasi : OCB (Organizational Citizenship Behavior)

Dengan ini memberikan izin penelitian untuk menyusun skripsi mahasiswa tersebut di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang yang dilaksanakan pada tanggal 17 Juni s.d selesai.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Semarang, 17 Juni 2020


 Wakil Dekan Bidang Akademik,
Prof. Dr. Wasino, M.Hum.
 NIP. 196408051989011001

Tembusan:
 Dekan FIS,
 Universitas Negeri Semarang

4. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM

Gedung D12 Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229
Telp. +62248508112/+62248508005 Fax. +62248508005
Website: <http://mipa.unnes.ac.id> Email: mipa@unnes.ac.id

Nomor : B/5511/UN37-L4/FR/2020 14 Juli 2020
Lampiran : -
Hal : Pemberian izin Penelitian

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Semarang

Menindaklanjuti surat Saudara nomor: B/6423/UN37.1.7/LT/2020 tanggal 6 Juli 2020 terkait Permohonan Izin penelitian skripsi dengan judul "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB (Organizational Citizenship Behavior) dengan Komitmen Afektif dan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang)". Dengan ini kami mengizinkan mahasiswa:

Nama : Nanda Alvionika Dewi
NIM : 7311416020
Prodi : Manajemen, S1

untuk melaksanakan penelitian skripsi di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA) Universitas Negeri Semarang pada 6 Juli 2020 s.d selesai.

Demikian surat izin ini kami sampaikan, atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.



Wakil Dekan FMIPA
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Dr. Masrukan, M.Si
NIP. 196604191991021001

Tembusan:
Dekan FMIPA Universitas Negeri Semarang

5. Fakultas Teknik



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUADAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS TEKNIK
 Gedung Dekanat FT, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang
 Telepon (024) 8508101, Faksimile (024) 8508009
 Laman: <http://ft.unnes.ac.id>, surel: ft@mail.unnes.ac.id

Nomor : B/5999/UN37.1.5/PG/2020
 Hal : Izin Penelitian

05 Agustus 2020

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi
 Universitas Negeri Semarang

Dengan hormat, menindaklanjuti surat dari Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang nomor : B/6423/UN37.1.7/PG/2020, perihal izin penelitian, tertanggal 6 Juli 2020, adapun nama-nama mahasiswa tersebut di bawah ini :

No	Nama	NIM	Jurusan	Prodi	Judul
1	Nanda Alvionika Dewi	7311416020	FE	Manajemen S1	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB (Organizational Citizenship Behavior) dengan Komitmen Afektif dan Pemberdayaan Psikologi sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang
2	Retno Sri Purwanti	7311416107	FE	Manajemen S1	Pengaruh Kelebihan Beban Kerja dan Ketahanan pada OCB (Organizational Citizenship Behavior) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang

kami memberikan izin nama-nama tersebut di atas untuk mengadakan izin penelitian dengan alokasi waktu 6 Juli 2020 s.d. selesai.

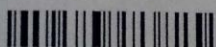
Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.



Wakil Dekan FT
 Wakil Dekan Bid. Akademik

Dr. -Ing. Dhidik Prastiyanto, S. T., M. T.
 NIP. 197805312005011002

Tembusan:
 1. Dekan FT;
 Universitas Negeri Semarang



Nomor Agenda Surat: 567 079 347 2

Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2020-08-05 8:59:25)

6. Fakultas Ilmu Keolahragaan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
 UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS ILMU KEOLAHRAGAAN
 Gedung Dekanat Kampus Sekaran Gunungpati Semarang 50229
 Telepon (024) 8508007, Fax. (024) 8508007
 Laman: <http://fik.unnes.ac.id>, email : fik@unnes.ac.id

Nomor : B/5983/UN37.1.6/KM/2020

3 Juli 2020

Hal : *Ijin Observasi.*

Yth. Wakil Dekan Bid. Akademik Fakultas Ekonomi
 Universitas Negeri Semarang

Dengan hormat,

Menindaklanjuti surat Saudara nomor: B/5757/UN.37.1.7/LT/2020 tanggal 15 Juni 2020 perihal Permohonan Ijin Observasi atas nama mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : NANDA ALVIONIKA DEWI
 NIM : 731146020
 Program Studi : Manajemen, S1
 Semester : Genap
 Tahun Akademik : 2019/2020
 Topik Observasi : OCB (Organizational Citizenship Behavior)

kami beritahukan bahwa, pada prinsipnya kami mengijinkan mahasiswa tersebut di atas untuk melakukan kegiatan observasi dalam rangka keperluan awal skripsi di Fakultas Ilmu Keolahragaan UNNES yang akan dilaksanakan pada tanggal 15 Juni 2020 s.d selesai dengan ketentuan mematuhi tata tertib di Fakultas kami.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.

a.n. Dekan
 Wakil Dekan Bidang Akademik,



Dr.dr. Mahalul Azam, M.Kes
 NIP.197511192001121001

Tembusan:
 Dekan FIK UNNES
 Universitas Negeri Semarang

7. Fakultas Ekonomi



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
 UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI
 Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229
 Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015
 Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: fe@mail.unnes.ac.id

Nomor : B/6423/UN37.1.7/LT/2020 06 Juli 2020
 Hal : Izin Penelitian

Yth. (terlampir)

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Nanda Alvionika Dewi
 NIM : 7311416020
 Program Studi : Manajemen, S1
 Semester : Genap
 Tahun akademik : 2019/2020
 Judul : Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB (Organizational
 Citizenship Behavior) dengan Komitmen Afektif dan Pemberdayaan
 Psikologis sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Tenaga
 Kependidikan Universitas Negeri Semarang)

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 6 Juli 2020 s.d Selesai.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.



Dekan FE
 Dekan Bid. Akademik,
 Dr. Kardoyo, M. Pd.
 NIP 196205291986011001

Tembusan:
 Dekan FE;
 Universitas Negeri Semarang



Nomor Agenda Surat : 518 267 881 2

Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2020-07-08 10:52:34)

8. Fakultas Hukum



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS HUKUM

Gedung K, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang 50229
Telepon +62248507891; +62470709205; Fax. +62248507891
Laman: <http://fh.unnes.ac.id>; email: fh@unnes.ac.id

Nomor : B/4338/UN37.1.8/PG/2020 13 Juli 2020
Hal : Pemberitahuan Izin Penelitian

Yth. Wakil Dekan Bid. Akademik FE
Universitas Negeri Semarang

Memperhatikan Surat dari Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang No B/6423/UN37.1.7/LT/2020 tanggal 08 Juli 2020 tentang permohonan izin penelitian. Dengan hormat kami beritahukan bahwa mahasiswa atas nama :

Nama : Nanda Alvionika Dewi
NIM : 7311416020
Program Studi : Manajemen, S1
Semester : Genap
Tahun Akademik : 2019/2020
Topik Observasi : Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Pada OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) Dengan Komitmen Afektif Dan Pemberdayaan Psikologis Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang)


Diberikan izin observasi penelitian pada Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang yang akan dilaksanakan pada 06 Juli s.d 30 Agustus 2020.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.



Tembusan
Wakil Dekan Bidang Akademik FH;
Universitas Negeri Semarang

9. Lembaga


KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
LEMBAGA PENGEMBANGAN PENDIDIKAN DAN PROFESI (LP3)
 Gedung Prof. Satmoko Laboratorium Terpadu LPTK lantai 1, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229.
 Telp. (024) 8508079, Laman: lp3.unnes.ac.id

Nomor : B/2278/UN37.3.2/TU/2020
 Lampiran : -
 Hal : Izin Penelitian

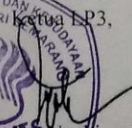
Yth. Dekan FE
 Universitas Negeri Semarang

Dengan hormat,
 Menanggapi surat izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di lingkungan LP3 UNNES,
 mahasiswa di bawah ini :

nama : Nanda Alvionika Dewi
 NIM : 7311416020
 program studi : Manajemen, S1
 semester : Genap
 tahun akademik : 2019/2020
 judul : Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi pada OCB (Organizational
 Citizenship Behavior) dengan Komitmen Afektif dan Pemberdayaan
 Psikologis sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Tenaga Kependidikan
 Universitas Negeri Semarang)

sehubungan dengan hal itu, mahasiswa tersebut diatas diberikan izin untuk melaksanakan
 penelitian skripsi di LP3 UNNES dengan alokasi waktu 6 Juli 2020 s.d selesai


atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terimakasih.

3 Juli 2020
 Ketua LP3,

 UNNES
 LP3P 198501031990021001

10. Badan

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

LEMBAR DISPOSISI

 **UNNES**

No. Agenda :
Tgl. Terima :

Penting
 Rahasia
 Segera
 Biasa

Tgl. Surat :
No. Surat :
Asal Surat :
Hal (Kode) :

Tgl	Kepada	Isi Disposisi	Dari	Paraf
13/7	- Kabag Perm	8	Ka Bpk	X
	- Kabag Kem			
	- Kabag Akadp			
DISPOSISI				
1. Mohon Pertimbangan	8. Kepada Ybs. agar di			
2. Mohon Petunjuk	beri izin utk penulisan			
3. Teliti/ikuti Perkembangan	di bagian yang?			
4. Untuk Perhatian				
5. Siapkan Laporan				
6. Untuk Diproses				
7. Arsip				

085 877517745

11. UPT



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI
Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229
Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015
Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: fe@mail.unnes.ac.id

Nomor : B/6424/UN37.1.7/LT/2020 06 Juli 2020
Hal : Izin Penelitian

Yth. Kepala Bagian Tata Usaha
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Nanda Alvionika Dewi
NIM : 7311416020
Program Studi : Manajemen, S1
Semester : Genap
Tahun akademik : 2019/2020
Judul : Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada OCB (Organizational Citizenship Behavior) dengan Komitmen Afektif dan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediiasi (Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang)

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 6 Juli 2020 s.d Selesai.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.



Dekan FE
Dekan Bid. Akademik,
Dr. Kardoyo, M. Pd.
NIP 196205291986011001

Tembusan:
Dekan FE;
Universitas Negeri Semarang



Nomor Agenda Surat : 113 687 456 7

Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2020-07-08 10:54:03)

Lampiran 3. Tabel Angka Random

Baris	Kolom			
	1-5	6-10	11-15	16-20
1	62956	95735	79088	86027
2	17143	50118	41681	87224
3	99285	01369	94610	71099
4	12940	81308	40436	82916
5	28089	80216	08681	83524
6	78076	74747	17626	74930
7	36006	01306	33858	96930
8	95695	52933	39459	84218
9	89221	34158	16364	16532
10	91937	35854	13168	24642

Lampiran 4. Back Translation Instrument

Instrumen Asli	Translete
Organizational Citizenship Behavior (Podsakoff et al., 1997: 266)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Help each other out if someone falls behind in this his/her work 2. Willingly share their expertise with other members of the crew 3. Try to act like peacemakers when other crew members have disagreement 4. Take steps to try prevent problems with other crew members 5. "touch base" with other crew members before initiating actions that might affect them 6. Encourage each other when someone is down 7. Provide constructive suggestions about how the crew can improve its affectiveness 8. Attend and actively participate in team meetings 9. Always focus on what is wrong with our situation, rather than the positive side 10. Consume a lot of time complaining about trivial matters 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya menyediakan waktu untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang kesulitan 2. Saya bersedia membagi pengetahuan yang saya miliki kepada rekan kerja lain 3. Saya berinisiatif mencoba menjadi penengah/mediator saat sesama rekan kerja mengalami perselisihan 4. Saya sudah mengambil tindakan antisipasi untuk mencegah masalah dengan rekan kerja lain ketika bekerja 5. Saya mendiskusikan dengan rekan kerja dan pimpinan segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan 6. Saya akan memberikan dorongan semangat pada rekan kerja yang sedang demotivasi 7. Saya akan memberikan saran yang membangun pada rekan kerja mengenai cara meningkatkan efektifitas pekerjaannya 8. Saya ikut berpartisipasi aktif dalam rapat koordinasi di lingkungan kerja UNNES 9. Saya mencoba mencari solusi terhadap ketidaksesuaian yang terjadi di unit kerja tanpa menunggu perintah 10. Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengeluhkan hal-hal sepele yang terjadi di UNNES

Perceived Organization Support (Rhoades et al., 2001: 698)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. My organization really cares about my well-being 2. My organization strongly considers my goals and values, My organization cares about my opinions 3. My organization shows little concern for me 4. My organization is willing to help me if I need a special favor Help is available from my organization when I have a problem 5. If given the opportunity, my organization would take advantage of me 	<ol style="list-style-type: none"> 1. UNNES memperhatikan tingkat kesejahteraan saya 2. UNNES sangat mempertimbangkan tujuan, nilai dan pendapat pribadi saya 3. UNNES menunjukkan banyak kepedulian kepada saya 4. UNNES melalui pimpinan langsung telah memberikan bantuan pada saya yang berhubungan dengan pekerjaan 5. UNNES mendukung pengembangan karir saya ke depan
Affective Commitment (Meyer et al., 1993: 544)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization 2. I really feel as if this organization's problems are my own 3. I do not feel "emotionally attached" to this organization 4. This organization has a great deal of personal meaning for me 5. I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa sangat senang menghabiskan sisa karir saya di UNNES 2. Saya menganggap masalah UNNES merupakan masalah saya juga 3. Saya merasa terikat secara emosional dengan UNNES 4. Saya merasa UNNES mempunyai makna tersendiri bagi saya 5. Saya merasa ikut memiliki UNNES
Psychological Empowerment (Spreitzer, 1995: 1464)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. The work i do is very important to me 2. I am confident about my ability to do my job 3. I have significant autonomy In 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya 2. Saya percaya diri dengan kemampuan yang saya miliki dalam pekerjaan saya

<p>determining how I do my job</p> <p>4. I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job</p> <p>5. My impact on what happens in my department is large</p> <p>6. I have a great deal of control over what happens in my department</p>	<p>3. Saya memiliki wewenang dalam menentukan bagaimana dalam melakukan pekerjaan saya</p> <p>4. Saya memiliki kebebasan mengenai bagaimana saya dalam melakukan pekerjaan</p> <p>5. Saya memiliki dampak yang besar pada permasalahan yang terjadi di unit kerja saya</p> <p>6. Saya memiliki kendali atas apa yang terjadi di unit kerja saya</p>
--	---

Petunjuk Pengerjaan

Berilah **tanda centang** (✓) pada pernyataan di bawah ini dengan jujur.

Keterangan:

1 = Sangat Tidak Setuju

4 = Setuju

2 = Tidak Setuju

5 = Sangat Setuju

3 = Netral

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>)						
1.	Saya menyediakan waktu untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang kesulitan					
2.	Saya bersedia membagi pengetahuan yang saya miliki dengan rekan kerja lain					
3.	Saya sudah mengambil tindakan antisipasi untuk mencegah masalah dengan rekan kerja lain ketika bekerja					
4.	Saya mendiskusikan dengan rekan kerja dan pimpinan segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan					
5.	Saya akan memberikan dorongan semangat pada rekan kerja yang sedang demotivasi					
6.	Saya mencoba mencari solusi terhadap ketidaksesuaian yang terjadi di unit kerja tanpa menunggu perintah					
7.	Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengeluhkan hal-hal sepele yang terjadi di UNNES					

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
Persepsi Dukungan Organisasi (<i>Perceived Organization Support</i>)						
11.	UNNES sangat memperhatikan kesejahteraan saya					
12.	UNNES sangat mempertimbangkan tujuan, nilai, dan pendapat pribadi saya					
13.	UNNES menunjukkan kepeduliannya pada saya sebagai pegawai					
14.	UNNES melalui pimpinan langsung telah memberikan bantuan pada saya yang berhubungan dengan pekerjaan					
15.	UNNES mendukung pengembangan karir saya ke depan					
No	Pernyataan	1	2	3	4	5
Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)						
16.	Saya sangat senang menghabiskan sisa karir saya di UNNES					
17.	Jika UNNES sedang mengalami masalah, maka itupun menjadi masalah saya juga					
18.	Saya merasa terikat secara emosional dengan UNNES					
19.	Saya merasa UNNES mempunyai makna tersendiri bagi saya					
20.	Saya merasa ikut memiliki UNNES					
No	Pernyataan	1	2	3	4	5
Pemberdayaan Psikologis (<i>Psychological Empowerment</i>)						
21.	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting dan berarti bagi saya					
22.	Saya percaya diri dengan kemampuan yang saya miliki dalam menyelesaikan					

	pekerjaan					
23.	Saya memiliki wewenang dalam pekerjaan Contoh: berkaitan dengan distribusi pekerjaan					
24.	Saya memiliki kebebasan/otonomi dalam melakukan pekerjaan saya Contoh: berkaitan dengan metode, strategi, ide					
25.	Saya cukup berpengaruh dalam menentukan solusi permasalahan di unit kerja saya					
26.	Saya memiliki kendali atas apa yang terjadi pada pekerjaan saya					

Lampiran 6. Data Identitas Responden

No.	Jenis Kelamin	Status	Umur	Masa Kerja	Pendidikan
1.	P	Kontrak	31-40	0-10	D3
2.	P	PNS	31-40	11-20	SMA/ sederajat
3.	P	PNS	31-40	11-20	S2
4.	L	BLU	31-40	0-10	S1
5.	P	PNS	51-60	21-30	D3
6.	P	PNS	51-60	>31	S1
7.	L	PNS	41-50	21-30	SMA/ sederajat
8.	P	PNS	41-50	11-20	SMA/ sederajat
9.	L	PNS	51-60	>31	SMA/ sederajat
10.	P	PNS	41-50	11-20	S2
11.	P	BLU	31-40	11-20	S1
12.	L	PNS	51-60	21-30	SMA/ sederajat
13.	P	PNS	31-40	11-20	SMA/ sederajat
14.	P	Kontrak	31-40	0-10	S1
15.	L	PNS	31-40	11-20	S2
16.	L	PNS	51-60	21-30	S1
17.	L	PNS	51-60	11-20	S2
18.	L	PNS	51-60	21-30	S1
19.	P	PNS	41-50	11-20	S2
20.	P	Kontrak	31-40	0-10	S1
21.	L	PNS	41-50	11-20	S1
22.	P	PNS	41-50	11-20	S1
23.	P	PNS	31-40	11-20	S2
24.	P	PNS	51-60	21-30	S2
25.	L	Kontrak	21-30	0-10	SMA/ Sederajat
26.	P	PNS	41-50	21-30	SMA/ Sederajat
27.	L	BLU	31-40	11-20	S1
28.	L	BLU	31-40	11-20	S1
29.	P	BLU	31-40	0-10	S2
30.	L	PNS	31-40	11-20	S1
31.	P	PNS	31-40	0-10	S1
32.	P	PNS	31-40	11-20	S1
33.	L	PNS	41-50	11-20	S2
34.	L	PNS	41-50	11-20	S2

35.	L	Kontrak	31-40	0-10	D3
36.	P	PNS	31-40	11-20	S2
37.	L	PNS	41-50	11-20	S1
38.	P	Kontrak	21-30	0-10	D3
39.	L	PNS	51-60	>31	S1
40.	L	Kontrak	21-30	0-10	SMA/Sederajat
41.	L	PNS	31-40	11-20	SMA/Sederajat
42.	P	PNS	21-30	0-10	D3
43.	P	PNS	51-60	21-30	S2
44.	L	PNS	41-50	11-20	S1
45.	L	PNS	41-50	11-20	S1
46.	L	PNS	51-60	21-30	SMA/Sederajat
47.	L	PNS	51-60	21-30	S1
48.	P	PNS	41-50	21-30	S2
49.	L	PNS	51-60	>31	S2
50.	P	PNS	31-40	11-20	S2
51.	P	PNS	41-50	0-10	SMA/Sederajat
52.	L	PNS	41-50	11-20	S1
53.	P	PNS	41-50	21-30	S2
54.	L	PNS	31-40	11-20	S1
55.	L	PNS	41-50	11-20	SMA/Sederajat
56.	P	PNS	51-60	11-20	S1
57.	P	PNS	51-60	21-30	S1
58.	L	PNS	31-40	11-20	S2
59.	P	PNS	51-60	>31	S1
60.	L	PNS	51-60	>31	S1
61.	L	BLU	31-40	11-20	D3
62.	P	PNS	51-60	11-20	S1
63.	L	PNS	31-40	11-20	S2
64.	L	PNS	31-40	11-20	S2
65.	P	PNS	51-60	>31	S1
66.	L	Kontrak	31-40	0-10	S2
67.	P	PNS	31-40	11-20	S1
68.	L	PNS	51-60	>31	S1
69.	L	PNS	41-50	11-20	S1
70.	P	Kontrak	31-40	0-10	S1
71.	L	PNS	51-60	>31	S1

72.	P	Kontrak	21-30	0-10	S1
73.	L	Kontrak	51-60	21-30	SMA/Sederajat
74.	L	PNS	51-60	21-30	SMA/Sederajat
75.	P	PNS	31-40	11-20	S1
76.	P	Kontrak	31-40	0-10	S1
77.	L	PNS	41-50	11-20	S1
78.	P	PNS	41-50	11-20	S1
79.	L	BLU	31-40	0-10	D3
80.	P	PNS	31-40	11-20	S2
81.	L	Kontrak	21-30	0-10	D3
82.	L	Kontrak	31-40	0-10	S1
83.	P	BLU	31-40	11-20	S2
84.	P	PNS	41-50	11-20	S1
85.	P	PNS	51-60	21-30	S1
86.	P	PNS	41-50	11-20	S2
87.	P	PNS	31-40	11-20	S1
88.	P	PNS	41-50	21-30	S1
89.	P	PNS	51-60	21-30	S2
90.	L	PNS	31-40	11-20	S2
91.	L	PNS	51-60	>31	S1
92.	L	PNS	31-40	0-10	S1
93.	P	PNS	31-40	0-10	S2
94.	L	Kontrak	31-40	0-10	S1
95.	L	PNS	41-50	11-20	S1
96.	L	PNS	51-60	>31	S2
97.	P	PNS	51-60	11-20	S2
98.	P	PNS	51-60	21-30	S2
99.	P	PNS	31-40	11-20	S1
100.	P	PNS	31-40	11-20	S1
101.	P	PNS	41-50	11-20	S1
102.	L	PNS	51-60	>31	S1
103.	L	PNS	41-50	11-20	S2
104.	L	PNS	51-60	>31	S1
105.	P	PNS	51-60	>31	S1
106.	L	PNS	51-60	21-30	S2
107.	L	PNS	31-40	11-20	S2
108.	L	PNS	41-50	11-20	S1
109.	L	PNS	41-50	21-30	S2

110.	P	PNS	31-40	0-10	S1
111.	P	PNS	51-60	>31	S1
112.	L	PNS	21-30	0-10	D3
113.	P	PNS	31-40	11-20	S1
114.	P	PNS	31-40	11-20	S3
115.	P	PNS	31-40	0-10	S1
116.	P	BLU	21-30	0-10	S1
117.	L	PNS	41-50	11-20	S1
118.	P	PNS	31-40	11-20	S2
119.	L	PNS	41-50	0-10	S1
120.	L	PNS	51-60	21-30	S2
121.	P	Kontrak	31-40	11-20	S1
122.	P	Kontrak	31-40	0-10	S1
123.	L	BLU	31-40	0-10	S1
124.	P	Kontrak	21-30	0-10	S1
125.	P	Kontrak	21-30	0-10	S1
126.	L	BLU	21-30	0-10	SMA/Sederajat
127.	L	PNS	31-40	11-20	SMA/Sederajat
128.	P	PNS	51-60	21-30	SMA/Sederajat
129.	P	Kontrak	21-30	0-10	S1
130.	L	Kontrak	31-40	0-10	S1

Lampiran 7. Tabulasi Data

Persepsi Dukungan Organisasi				
POS1	POS2	POS3	POS4	POS5
3	3	3	3	2
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
4	3	3	3	3
4	3	3	3	3
4	3	3	3	3
4	3	3	3	3
3	3	3	3	3
4	3	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	2	2	2	2
5	5	4	4	4
3	3	3	3	3
4	3	3	3	3
3	3	3	3	3
5	5	5	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
3	3	3	3	4
2	2	3	3	3
4	4	4	4	4

3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	4	4
3	3	3	3	4
5	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	4	4
3	2	3	2	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
5	4	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	4
4	4	4	4	3
4	4	4	4	3
4	4	5	5	5
4	4	4	4	4
5	4	5	5	5
5	4	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	4	4	4	4
3	3	3	3	2
5	4	4	4	4
5	4	4	5	5
3	3	3	3	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	4
4	3	3	3	3

4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
3	3	4	3	3
3	3	3	3	3
4	4	4	3	3
3	3	3	3	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
2	2	3	3	2
4	4	4	4	4
3	3	4	4	4
4	3	4	3	4
3	3	4	3	4
4	3	4	3	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	4
3	3	3	4	4

Komitmen Afektif				
AC1	AC2	AC3	AC4	AC5
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	4	4	4
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
3	3	4	4	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	4	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	3	3	3	3
2	2	2	2	2
5	5	5	4	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	3	3	3	3
3	3	3	3	2
4	3	3	3	3
4	3	3	3	3
4	3	3	3	3

4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	3
4	4	4	4	3
4	3	3	3	3
5	5	5	5	5
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	3	3	3
5	4	4	4	4
4	3	3	3	3
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	4	4	4	4
5	4	4	4	5
4	4	4	4	4
3	3	4	4	4
4	4	4	4	5
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	2	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
4	3	3	4	3
3	3	3	3	3
2	3	4	4	4
3	3	2	3	3

3	3	3	3	3
4	3	3	3	3
4	3	4	4	4
3	3	3	3	3
4	3	4	4	4
4	3	3	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	3	4	3	3
4	4	4	4	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	3	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	3	3	3	3
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	3	2	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	4	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	3	4	3	3
4	4	4	4	4
3	3	4	4	5
4	3	3	3	3
4	4	4	4	5
4	4	4	5	5
4	4	3	3	3
4	4	4	3	3

4	4	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	3	3	3
4	3	4	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	4
2	3	3	3	2
4	4	4	3	4
4	4	3	3	4
4	4	4	4	4
4	3	3	3	3
4	4	3	3	4
4	3	2	3	4
3	4	4	4	4
4	4	4	4	4

Pemberdayaan Psikologis					
PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2
3	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	3
3	3	2	3	3	3
3	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
5	5	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4
4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	3	3
3	4	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3

4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4
4	3	3	2	2	2
3	3	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3
3	4	3	3	3	3
5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4
3	3	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	3	3
5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	4
3	4	4	3	3	4
3	3	4	3	3	3
3	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3
4	4	4	3	3	4
3	3	4	4	4	4

3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4
5	5	5	4	3	5
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	3	4
3	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4
3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5
3	4	4	4	3	3
5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	3	4
4	3	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5
4	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5
4	3	3	4	3	4
4	4	4	3	3	3
4	3	3	3	3	3

4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	4
4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5
4	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4
4	4	3	4	3	4
4	3	3	4	3	4
4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	5	4	4	4	4	5	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	5	5	5	3	3	5	5
3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
3	2	3	5	5	5	3	3	3	5
3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	3	4	2	3	3	4	3	3	3
3	4	3	3	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	5	4	5	5
3	4	4	3	3	3	4	3	3	3
3	4	3	3	4	3	4	3	3	3
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	2	4	3	5	5	3	3
4	4	4	3	3	3	4	3	4	3
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	5	3	3	3	4	5	3	3
3	4	4	4	3	3	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	5	5	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
3	3	3	4	4	4	4	3	3	4

3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	4	3	3
4	4	3	4	4	3	4	3	3	3
5	5	3	5	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	4	4	5	5	4	4	3	3
4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
3	3	4	4	3	4	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	5	4	4	5	5	5	3	4	4
4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	3	4	4
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	5	4	5	5	5	4	4	4	5
4	4	5	3	4	4	5	4	4	4
3	3	4	4	3	4	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	3	4	3	3	3	4
3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	3	4	4	4	3	3
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4
4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
3	3	2	3	3	4	3	3	3	3
5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	3	3	3	3

3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
4	3	3	4	4	4	2	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
3	4	3	4	4	4	4	3	3	4
3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
3	4	3	3	4	4	4	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4	3	4	3	3

Lampiran 8. Uji Instrumen dan Reabilitas (Uji *Outer Model*)

1. Uji Validitas

a. Uji Validitas Konvergen

	Komitmen Afektif	OCB	Pemberdayaan Psikologis	Persepsi Dukungan Organisasi	Keterangan
AC1	0.834				Valid
AC2	0.932				Valid
AC3	0.916				Valid
AC4	0.932				Valid
AC5	0.896				Valid
OCB1		0.773			Valid
OCB2		0.730			Valid
OCB4		0.773			Valid
OCB5		0.803			Valid
OCB6		0.840			Valid
OCB9		0.852			Valid
OCB10		0.878			Valid
PE1			0.751		Valid
PE2			0.825		Valid
PE3			0.895		Valid
PE4			0.890		Valid
PE5			0.822		Valid
PE6			0.836		Valid
POS1				0.895	Valid
POS2				0.919	Valid
POS3				0.917	Valid
POS4				0.937	Valid
POS5				0.892	Valid

b. Validitas Diskriminan

	Komitmen Afektif	OCB	Pemberdayaan Psikologis	Persepsi Dukungan Organisasi	Keterangan
AC1	0.834	0.509	0.475	0.760	Valid
AC2	0.932	0.511	0.472	0.701	Valid
AC3	0.916	0.499	0.456	0.586	Valid
AC4	0.932	0.509	0.526	0.609	Valid
AC5	0.896	0.530	0.592	0.614	Valid
OCB1	0.341	0.773	0.453	0.303	Valid
OCB2	0.407	0.730	0.494	0.354	Valid
OCB4	0.374	0.773	0.378	0.363	Valid
OCB5	0.512	0.803	0.383	0.466	Valid
OCB6	0.541	0.840	0.443	0.515	Valid
OCB9	0.518	0.852	0.511	0.533	Valid
OCB10	0.479	0.878	0.436	0.450	Valid
PE1	0.654	0.443	0.751	0.526	Valid
PE2	0.484	0.433	0.825	0.484	Valid
PE3	0.477	0.493	0.895	0.557	Valid
PE4	0.456	0.508	0.890	0.458	Valid
PE5	0.357	0.443	0.822	0.365	Valid
PE6	0.349	0.430	0.836	0.430	Valid
POS1	0.612	0.472	0.478	0.895	Valid

POS2	0.641	0.466	0.443	0.919	Valid
POS3	0.651	0.484	0.483	0.917	Valid
POS4	0.670	0.510	0.576	0.937	Valid
POS5	0.744	0.509	0.588	0.892	Valid

Variabel	Nilai AVE	Akar AVE
Komitmen Afektif	0.814	0.902
OCB	0.653	0.808
Persepsi Dukungan Organisasi	0.832	0.912
Pemberdayaan Psikologis	0.702	0.838

2. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Komitmen Afektif	0.944	0.956	Reliabel
OCB	0.917	0.929	Reliabel
Persepsi Dukungan Organisasi	0.952	0.961	Reliabel
Pemberdayaan Psikologis	0.918	0.934	Reliabel

Lampiran 9. Uji Inner Model

1. R-Square

Variabel	R Square
Komitmen Afektif	0,534
OCB	0,412
Pemberdayaan Psikologis	0,322

2. F-Square

	Komitmen Afektif	OCB	POS	Pemberdayaan Psikologis
Komitmen Afektif		0.060		
OCB				
POS	1.147	0.018		0.475
Pemberdayaan Psikologis		0.097		

3. Uji Hipotesis

a. Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
CA -> OCB	0,287	0,275	0,113	2,527	0.012
POS -> CA	0,731	0,733	0,044	16,470	0.000
POS -> OCB	0,157	0,151	0,110	1,437	0.151
POS -> PE	0,567	0,575	0,066	8,582	0.000
PE -> OCB	0,300	0,317	0,117	2,567	0.011

b. Total Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
POS -> CA - > OCB	0,209	0,202	0,087	2,411	0,016
POS -> PE -> OCB	0,170	0,184	0,075	2,271	0,024

Lampiran 10. Dokumentasi

