

## Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) (Studi pada PT.Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya)

Sherly Dwi Agustiningrum

Universitas Negeri Surabaya

sherlyshirley@gmail.com

### *Abstract*

Perceived organizational support emerged from the support organizations that have been granted by the company to employees. Employees who feel that they are supported by the organization can do best performance than employees who feel a low organizational support. Perceived organizational support can also improve OCB because employees not only tend to develop a sense of duty in the organization but do more outside the obligations they have to do that the results will have an impact on the job performance.

This research aimed to examine the impact of perceived organizational support on job performance through organizational citizenship behavior (Studies on PT. Angkasa Pura I Surabaya Branch Office). This type of research is a causality research studies, with the quantitative approach. This research was using 98 respondents saturated sample and collected as many as 97 respondents of PT. Angkasa Pura I Branch Office Surabaya. The statistical analysis used is Structural Equation Modelling (SEM) with analysis method Partial Least Square (PLS). Measurement scale in this research was using likert scale.

The results showed that there was a significant direct effect perceived organizational support on organizational citizenship behavior with the value 0.463. There was a significant direct effect organizational citizenship behavior on job performance with the value 0.667. But there was not significant direct effect perceived organizational support on job performance with the value 0.042. OCB mediates the impact of perceived organizational support on job performance.

*Keywords : Perceived organizational support, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Job Performance*

## PENDAHULUAN

Keadaan ekonomi dunia saat ini berada dalam posisi yang sedang tidak menguntungkan bagi dunia bisnis. Saat ini banyak terjadi resesi di kancah global, hal ini juga harus ditanggung pula oleh Indonesia. Mengutip dari halaman berita online Portal HR (2015) akibat dari resesi yang terjadi pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang awalnya ditargetkan mencapai 6%, direvisi menjadi 5,2% dan harus diperbarui lagi menjadi 4,7%.

Ketika berada dalam kondisi perekonomian yang lemah akibat resesi global, maka perusahaan harus tetap menunjukkan hasil kinerja yang baik agar dapat memberikan dampak positif bagi perekonomian di Indonesia. Kinerja perusahaan yang baik tentunya tidak lepas dari kinerja karyawan di dalam perusahaan tersebut. Selain itu agar karyawan tetap bertahan dalam kondisi yang sulit diperlukan

dukungan organisasi agar para karyawan merasakan diberi dukungan organisasi sehingga akan berdampak pada hasil kinerja karyawan di dalam perusahaan.

Hasil pencapaian kinerja dari suatu perusahaan tentunya tidak terlepas dari hasil kinerja karyawan di dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan menjadi lebih baik apabila karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan secara penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan di dalam perusahaan tersebut. Karyawan yang merasakan bahwa mereka didukung oleh organisasi dapat diharapkan membalas perlakuan tersebut dengan melakukan sesuatu hal dengan lebih baik dibandingkan mereka yang merasakan tingkat dukungan yang rendah (Armeli et al., 1998; Eisenberger, Fasolo, LaMastro, 1990; Eisenberger et al., 2001; Wayne dan Shore, 1997 dalam Chiang dan Hsieh, 2012).

Kinerja karyawan tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Salah satu faktor tersebut adalah Persepsi Dukungan Organisasi (Arshadi dan Hayavi, 2013). Persepsi dukungan organisasi adalah balasan perilaku yang diterima berupa kinerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai atas Persepsi Dukungan Organisasi yang dirasakan dan digambarkan sebagai perasaan umum dari karyawan terhadap organisasinya. Hal itu menjelaskan apakah organisasi menghargai kontribusi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan (Rhoades dan Eisenberger dalam Karavardar, 2014).

Persepsi Dukungan Organisasi juga dapat meningkatkan kinerja karyawan karena efek positif dari dukungan organisasi terhadap karyawan mendukung sikap karyawan di tempat kerja. Hal ini membuktikan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berhubungan positif dengan kinerja. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung melakukan kinerja dengan lebih baik daripada karyawan yang merasa bahwa organisasi tidak mendukung mereka. Persepsi Dukungan Organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan dengan beberapa alasan yaitu sebagai bentuk kewajiban untuk membalas baik dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada mereka (Eisenberger et al, 2001.; Fuller et al, 2006 dalam Casimir et al., 2015).

Stamper dan Johlke (2003) menyatakan ketika organisasi memberikan cukup dukungan kepada karyawan, organisasi-organisasi ini mendapatkan tingkat imbalan yang diterima berupa kinerja. Hal ini juga ditunjukkan dalam teori yaitu karyawan yang memiliki tingkat persepsi dukungan organisasi tinggi harus membuat upaya sepenuhnya untuk meningkatkan kinerja, karena itu bermanfaat untuk organisasinya (Shen *et al.*, 2013 dalam Alkerdawy, 2014).

Menurut MacKenzie et al. (1991); Motowidlo dan Van Scotter (1994) dalam Chiang dan Hsieh (2012) untuk mengevaluasi kinerja salah satunya dengan OCB (Organizational Citizenship Behavior). Adanya persepsi dukungan organisasi yang tinggi maka akan meningkatkan nilai OCB pada karyawan, karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan sukarela dan senang hati sehingga kinerja juga akan meningkat.

OCB adalah perilaku individu dengan prinsip utama OCB digunakan untuk beberapa periode waktu dan jika banyak orang melakukannya perilaku itu dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini karena OCB memainkan peran penting dalam pertukaran proses sosial pertukaran timbal balik di organisasi (Organ, 2006 dalam Maharani et al., 2013).

Eisenberger et al. (1986) dalam Chiang dan Hsieh (2012) menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan

organisasi melibatkan karyawan untuk berkontribusi dan memberikan kesejahteraan, mereka cenderung untuk mengembangkan rasa kewajiban terhadap organisasi. Dengan rasa kewajiban, karyawan tidak hanya aktif untuk memenuhi tanggung jawab, tetapi juga lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku OCB di luar peran mereka.

Penelitian mengenai pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap OCB (Organizational Citizenship Behavior) telah banyak dilakukan sebelumnya. Salah satu penelitian Karavardar (2014) menunjukkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap perilaku OCB pada karyawan restoran cepat saji di Istanbul. Dalam penelitian Alkerdawy (2014) yang menguji hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap OCB yang hasilnya menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki dampak positif terhadap OCB. Namun hasil penelitian berbeda oleh Niki et al. (2014) menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku OCB guru SMA Islam di Tulungagung.

Penelitian Yu Chen Wei (2014) menyatakan bahwa OCB memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan perorangan pada perusahaan Riset dan Teknologi di Taiwan. Tetapi hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Heidarzadeh dan Mirvaisi (2013) menyatakan bahwa OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel di Iran.

Penelitian Casimir et al. (2014) menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap peran kinerja. Penelitian Arshadi dan Hayavi (2013) menunjukkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta menunjukkan bahwa ketika organisasi sangat mendukung dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan dapat memberikan manfaat bagi organisasi dalam hubungan pertukaran antara organisasi dengan karyawan, semakin tinggi nilai persepsi dukungan organisasi maka akan meningkatkan rasa percaya diri terhadap organisasi maupun individu sehingga hasil kinerja karyawan akan meningkat.

Berbeda dengan Chiang dan Hsieh (2012) yang menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan hotel di Taiwan.

Salah satu perusahaan BUMN yang masuk dalam sektor transportasi dan pergudangan dengan kinerja serta pelayanan yang baik menurut situs resmi perusahaannya adalah PT Angkasa Pura I. Instansi BUMN yang bergerak dibidang jasa pengelolaan bandar udara ini memiliki total aset pada tahun 2014 sebesar 15,83 triliun dengan jaringan pengelolaan 13 bandar udara di wilayah Indonesia bagian Timur serta mampu menampung 73,1 juta penumpang per tahun. Dalam hal sumber daya manusia PT Angkasa Pura I

memiliki 3.048 karyawan yang tersebar di 13 wilayah operasional perusahaan.

Perusahaan yang bergerak dalam jasa pengelolaan bandar udara di Indonesia itu telah menerapkan prinsip GCG (Good Corporate Governance) penerapan GCG mempunyai relevansi terhadap kinerja atau performance Perusahaan karena nilai akhir (ultimate value) penerapan GCG adalah meningkatkan kinerja (high performance) serta citra Perusahaan yang baik (good corporate image).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Human Capital Section Head, PT Angkasa Pura I kantor Cabang Surabaya terus melakukan pengembangan *Human Capital Management Systems* (HCMS) yang bertujuan untuk memilih kualitas sumber daya manusia yang terbaik, mendapatkan sumber daya manusia yang tepat, dan di posisi yang tepat, memastikan pegawai berkembang dan mendapat penghargaan dari performancenya. Komponen yang terdapat dalam HCMS yaitu *Organization Management*, *Distinct Job Profile (DJP)*, *Competency Management*, *Performance Management*, *Reward Management*, *Talent Management*, dan *Learning Management*.

*Performance Management* merupakan sistem yang paling penting didalam HCMS yang digunakan oleh organisasi untuk merencanakan, mengorganisasikan, mendorong dan mengevaluasi kinerja pegawainya.

Menurut Hasil wawancara dengan Human Capital Section Head PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya bahwa sudah ada bentuk Dukungan Organisasi yang diberikan kepada karyawannya agar karyawan merasa sejahtera di dalam perusahaan tersebut. Dukungan-dukungan tersebut antara lain kesejahteraan untuk diri karyawan dan keluarganya berupa tunjangan pendidikan, tunjangan kesehatan, tunjangan anak, tunjangan istri, tunjangan pangan, kenaikan gaji setiap tahun.

Melalui adanya dukungan organisasi tersebut muncul perilaku ekstra peran pada beberapa karyawan di perusahaan tersebut. Menurut narasumber perilaku ini muncul ketika ada beberapa pekerja yang melakukan lembur di luar jam kerja tanpa diminta terlebih dahulu oleh atasan. Hal ini dikarenakan para karyawan menyadari bahwa mereka harus menyelesaikan tanggungjawabnya dengan tepat waktu ketika ada banyak pekerjaan yang harus diselesaikan. Dimana perilaku OCB ini juga tidak diberikan *reward* secara formal oleh perusahaan, namun karyawan tetap memiliki perilaku ekstra dalam melakukan kinerjanya. Pengamatan narasumber terhadap karyawannya pada divisi Human Capital menunjukkan bahwa karyawannya memiliki sikap Kepedulian dimana memiliki inisiatif saat melihat rekan kerja mengalami kesulitan dan saling membantu kesulitan dalam pekerjaan satu sama lain. Selain itu mereka juga

memiliki sikap positif satu sama lain diantara karyawan maupun pimpinan untuk melakukan tugas dan saling menghindari keluhan dalam melakukan pekerjaan.

Selain itu berdasarkan pengamatan peneliti pada divisi *Procurement Section* karyawan sering melakukan tambahan jam kerja diluar jam operasional hingga larut malam maupun melakukan lembur diluar hari kerja seperti hari Sabtu tanpa diminta oleh atasan. Alasan karyawan melakukan lembur di luar jam kerja sebagai bentuk untuk menyelesaikan tugas yang harus segera diselesaikan karena kurang cukupnya waktu menyelesaikan pekerjaan pada jam kerja. Hal ini sebagai salah satu contoh dalam bentuk kepedulian terhadap organisasi karena dengan hasil kinerja karyawan yang ditunjukkan dapat berdampak pada pencapaian yang diinginkan oleh PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya.

Menurut keterangan dari hasil wawancara dengan Human Capital Section Head bahwa perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya perilaku tersebut maka pekerjaan dapat selesai dengan tepat waktu. Dari hasil wawancara dengan narasumber bahwa dalam memberikan dukungan organisasi terhadap karyawan diberikan bonus setiap tahun nya. Pemberian bonus yang diterima oleh masing-masing karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya tergantung atas hasil penilaian kinerja yang dilakukan per semester atau 6 bulan sekali yang disebut dengan PMS (*Performance Management System*). Penilaian kinerja ini dilakukan sebagai salah satu upaya pencapaian Kontrak Manajemen dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia di dalam perusahaan.

Kinerja karyawan juga dapat dilihat dari tingkat rata-rata kehadiran karyawan selama bulan Januari hingga Maret 2016 pada PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya. tingkat rata-rata kehadiran karyawan cukup tinggi selama tiga bulan terakhir sebesar 98 % sedangkan tanpa keterangan sekitar 2 %. Hal ini dapat menunjukkan bahwa tingkat kehadiran karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan sehingga misi dan tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Selain itu kehadiran karyawan yang tinggi termasuk dalam perilaku OCB yaitu *Conscientiousness* (disiplin) dimana karyawan memiliki tingkat kehadiran yang tinggi yang sesuai dengan peraturan organisasi.

Selain itu, berdasarkan Annual Reports 2014 yang dilaporkan PT Angkasa Pura I menyatakan bahwa kinerja organisasi dari tahun ke tahun semakin meningkat. Tercatat pada 2014, PT Angkasa Pura I berhasil mencapai laba bersih sebesar Rp 928,91 miliar, mengalami pertumbuhan Rp283,74 miliar atau sebesar 43,98% dari 2013 yang mencapai Rp645,17 miliar. Sehingga kinerja perusahaan

masih tergolong baik. Dibuktikan dengan masih memperoleh penghargaan pada situs resmi perusahaannya dengan Predikat "Good Performance" Indonesian Quality Award (IQA) 2013 dan 2014.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Teori Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut penelitian Karavardar (2014) Persepsi dukungan organisasi dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat di butuhkan.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Casimir et al.(2014) persepsi terhadap dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka.

Persepsi Dukungan Organisasi meliputi aspek perlakuan yang adil, dukungan pengawasan, imbalan dan kondisi pekerjaan yang menguntungkan.. Dalam dunia sekarang ini, unsur tersebut telah menjadi aspek kunci dianggap oleh karyawan untuk berkontribusi dan mengembangkan diri (Osman et al.2015).

### Teori OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh individu, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja dan tidak diberikan penghargaan yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988) dalam Chiang dan Hsieh (2012).

Menurut Greenberg dan Baron (2003), OCB adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya.

Sedangkan menurut Wei (2013) OCB awalnya dipahami dan didefinisikan sebagai konstruk tingkat individu yang disebut perilaku karyawan yang melampaui tugas dan kewajiban dan tidak secara eksplisit diakui oleh sistem reward formal organisasi, dan juga memberikan kontribusi untuk efektivitas organisasi.

### Teori Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2011:378), mendefinisikan bahwa kinerja pada karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan .

Gomes dalam Mangkunegara (2012:9) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan

seperti output, efisiensi serta efektivitas kerja yang sering dihubungkan dengan produktivitas.

Menurut Mangkunegara (2012:9), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari teori-teori diatas dan tujuan penelitian maka berikut hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini:

H<sub>1</sub> = Diduga persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H<sub>2</sub> = Diduga *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub> = Diduga persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H<sub>4</sub> = Diduga persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

## METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan adalah kausalitas yang disusun untuk meneliti adanya hubungan sebab akibat antar variabel terdiri dari Persepsi dukungan organisasi, OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), dan Kinerja Karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menekankan hipotesis yang telah dirumuskan.

Sumber data yang digunakan merupakan data primer yang di dapatkan dari penyebaran kuisioner langsung pada karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya, Wawancara dengan responden, dan observasi yang dilakukan secara langsung pada Karyawan. Data sekunder juga digunakan dalam penelitian ini melalui data internet, penelusuran dokumen dan publikasi informasi *Annual Report* dan Absensi Karyawan.

Populasi dan sampel dari penelitian ini adalah 98 orang karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya dan angket yang kembali sebanyak 97 kuesioner.

Variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu Persepsi Dukungan Organisasi sebagai variabel independen dengan pengertian persepsi karyawan tentang sejauh mana yang dirasakan oleh karyawan perusahaan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Adapun indikator untuk mengukur Persepsi Dukungan Organisasi menurut penelitian Casimir et al. (2014)

Indikator yang digunakan untuk mengukur persepsi dukungan organisasi dalam penelitian mengacu penelitian Casimir et al. (2014) mengutip Eisenberger et al.(1986)

menjelaskan persepsi dukungan organisasi memiliki delapan indikator, yaitu :

- 1) Organisasi menghargai kontribusi karyawan.
- 2) Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
- 3) Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
- 4) Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
- 5) Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
- 6) Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
- 7) Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.
- 8) Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen dengan pengertian hasil kerja yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2011:378)

Indikator kinerja karyawan dalam penelitian sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2011:378) mengemukakan sebagai berikut:

- 1) Quantity Of Work (Kuantitas)  
Kinerja dapat dilihat dari banyaknya hasil kerja yang sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
- 2) Quality Of Work (Kualitas)  
Kualitas kerja mengidentifikasi bagaimana pencapaian kualitas pekerjaan yang dilakukan artinya melihat mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan.
- 3) Timeline Of Work (Ketepatan Waktu)  
Kinerja dilihat dari kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah diberikan.
- 4) Attendance (Kehadiran)  
Kehadiran menunjukkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja.
- 5) Ability To Cooperate (Kerjasama)  
Kemampuan bekerjasama menunjukkan kemampuan karyawan dalam bersosialisasi dan membangun hubungan interpersonal untuk menyelesaikan pekerjaan.

OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) sebagai variabel intervening dengan pengertian Perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh individu yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988 dalam Chiang dan Hsieh, 2012).

Indikator OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dalam penelitian mengacu pada Podsakoff *et al* (1990) dalam

Chiang dan Hsieh (2012) yaitu:

- 1) Altruism (Kepedulian)  
Perilaku membantu teman sekerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapinya baik mengenai tugas organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Memberikan pertolongan kepada yang bukan kewajibannya.
- 2) Conscientiousness (disiplin) adalah perilaku karyawan ditunjukkan melalui penggunaan waktu yang efisien dan tingkat kehadiran yang tinggi serta mematuhi peraturan organisasi.
- 3) Sportsmanship (sikap positif) adalah saling mendukung dan perilaku positif karyawan untuk melakukan tugas, berusaha untuk menghindari keluhan.
- 4) Courtesy (kebaikan) adalah perilaku yang menunjukkan perhatian. Keterlibatan kehidupan perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan perilaku untuk meringankan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dihadapi oleh orang lain.
- 5) Civic Virtue (sebagai kesadaran anggota organisasi) adalah perilaku yang menunjukkan sukarela, partisipasi dan dukungan dalam organisasi, perilaku yang bertanggung jawab profesional dan baik dalam fungsi sosial. Keterlibatan konstruktif dalam proses organisasi, atau perilaku karyawan keanggotaan organisasi yang baik.

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square*. Pada analisis *Partial Least Square* dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas melalui validitas konvergen dengan tujuan mengetahui apakah item pernyataan tersebut valid dan reliabel, lalu dilakukan analisis deskriptif untuk memudahkan pembaca mengetahui data yang disajikan.

## HASIL

Karakteristik Responden untuk menggambarkan masing-masing karakteristik karyawan yang didasarkan pada jenis kelamin, status perkawinan, usia, pendidikan, dan lama kerja. Berikut hasil karakteristik Responden disajikan dalam tabel di bawah ini:

- 1) Jenis Kelamin  
Berdasarkan tabel 4.1 di bawah ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya berjenis kelamin laki-laki dengan presentase 64,9%, sedangkan karyawan perempuan hanya 35,1%. Jumlah karyawan laki-laki lebih banyak yaitu berjumlah 63 orang sedangkan karyawan perempuan berjumlah 34 orang.

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden		Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	63	64,9 %
	Perempuan	34	35,1 %
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>100 %</b>
Status Perkawinan	Belum Menikah	40	41,2 %
	Menikah	57	58,8 %
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>100 %</b>
Usia	< 30 Tahun	64	66%
	Antara 31 – 40 Tahun	26	26,8%
	Antara 41 – 50 Tahun	4	4,1%
	>51 Tahun	3	3,1%
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>100 %</b>
Pendidikan	SMA	16	16,5%
	D3	17	17,5%
	S1	60	61,9%
	S2	4	4,1%
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>100 %</b>
Lama Bekerja	≤ 5 tahun	60	61,9%
	> 5 – 10 tahun	26	26,8%
	> 10 - 15 tahun	6	6,2%
	> 15 - 20 tahun	3	3,1%
	>20 tahun	2	2,1%
<b>Total</b>		<b>97</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data Penelitian, Diolah

## 2) Status Perkawinan

Berdasarkan tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya sebagian telah menikah sebanyak 58,8% sedangkan sisanya belum menikah sebesar 41,2%. Jumlah karyawan yang belum menikah yaitu sebanyak 41 orang karyawan sedangkan yang sudah menikah sebanyak 57 orang.

## 3) Usia

Berdasarkan tabel 4.1 menggambarkan presentase data karyawan bahwa sebagian besar karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya berusia < 30 tahun sebesar 66% dengan jumlah 64 orang. Kemudian sebesar 26,8% karyawan memiliki usia 31-40 tahun dengan jumlah 26 karyawan. Karyawan yang berusia 41-50 tahun sebesar 4,1% dengan jumlah 4 orang. Sedangkan karyawan yang memiliki usia > 51 tahun lebih sedikit persentasenya sebesar 3,1% dengan jumlah 3 orang karyawan.

## 4) Pendidikan

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas pendidikan terakhir karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya sebesar 61,9% adalah Sarjana yang berjumlah 60 orang. Sedangkan sebesar 17,5% adalah Diploma yang berjumlah 17 orang. Selanjutnya yang memiliki pendidikan terakhir SMA sebesar 16,5% yang berjumlah 16 orang. Sisanya yaitu dengan pendidikan terakhir Magister (S2) sebanyak 4 orang dengan presentase 4,1%.

## 5) Lama Bekerja

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya sebagian

besar bekerja ≤ 5 tahun sebanyak 60 orang dengan presentase 61,9%. Sedangkan karyawan yang bekerja selama >5-10 tahun sebesar 26,8% dengan jumlah 26 orang. Karyawan yang bekerja selama >15-20 tahun sebanyak 3,1% dengan jumlah 3 orang dan hanya 2,1% karyawan yang bekerja selama >20 tahun.

## Hasil Statistik Rata-Rata

### Persepsi Dukungan Organisasi

Hasil statistik rata – rata persepsi dukungan organisasi menunjukkan bahwa penerapan dukungan organisasi sehingga muncul persepsi dukungan organisasi pada karyawan tinggi. Hal tersebut dibuktikan dari nilai rata-rata sebesar 3,81 dengan rata-rata jawaban responden dalam kategori tinggi karyawan pada indikator Organisasi menghargai kontribusi karyawan sebesar (3,88), Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah diberikan karyawan sebesar (3,73), Organisasi sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan sebesar sebesar (3,89), Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik sebesar (3,87), Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan sebesar (3,93), Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja sebesar (3,94).

Dua indikator persepsi dukungan organisasi memiliki kategori sedang yaitu Organisasi memperhatikan keluhan dari karyawan sebesar (3,61), Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan sebesar (3,65).

### OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

Hasil sikap OCB yang dimiliki oleh karyawan dalam kategori tinggi dengan nilai rata-rata variabel sebesar 3,84 sehingga sudah terbentuk sikap OCB pada diri karyawan. Hal tersebut dibuktikan melalui jawaban responden pada indikator OCB yaitu *Altruism* (Kepedulian) sebesar 4,02, *Conscientiousness* (Disiplin) sebesar 3,98, *Courtesy* (Kebaikan) sebesar 3,99, *Civic virtue* (Kesadaran sebagai anggota Organisasi) sebesar 3,63.

Satu indikator OCB memiliki nilai rata-rata dengan kategori sedang yaitu *Sportsmanship* (Sikap Positif) sebesar 3,59.

### Kinerja Karyawan

Hasil kinerja karyawan juga dalam kategori tinggi yang ditunjukkan dengan rata-rata jawaban responden pada kinerja karyawan sebesar 4,11. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan oleh karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya sudah baik.

Hal tersebut dibuktikan dengan rata-rata jawaban responden pada indikator kinerja karyawan yaitu Kuantitas

Kerja sebesar 4,21, Kualitas Kerja sebesar 4,06, Ketepatan Waktu sebesar 3,96, Kehadiran sebesar 4,16, Kerjasama sebesar 4,15.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menentukan apakah indikator dinyatakan valid dan dapat mengukur variabel yang diteliti. Uji validitas dilakukan dengan bantuan software *smartPLS 3.0*.

**Tabel 4.6**

**Outer Loading Indikator Persepsi Dukungan Organisasi**

Kode	Indikator	Outer Loading	Keterangan
X1	Organisasi menghargai kontribusi karyawan	0,714	Valid
X2	Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah diberikan karyawan	0,734	Valid
X3	Organisasi memperhatikan keluhan dari karyawan	0,568	Valid
X4	Organisasi sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan	0,625	Valid
X5	Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik	0,527	Valid
X6	Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan	0,566	Valid
X7	Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan	0,602	Valid
X8	Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.	0,547	Valid

Sumber: Output Smart PLS 3.0, 2016

Dari tabel 4.6 menunjukkan bahwa *outer loading* dari masing-masing item pernyataan persepsi dukungan organisasi lebih besar dari 0,50.

**Tabel 4.7**

**Outer Loading Indikator Organizational Citizenship Behavior**

Kode	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Z1	<i>Altruism</i> (Kepedulian)	0,631	Valid
Z2	<i>Conscientiousness</i> (Disiplin)	0,799	Valid
Z3	<i>Sportsmanship</i> (Sikap Positif)	0,752	Valid
Z4	<i>Courtesy</i> (Kebaikan)	0,635	Valid
Z5	<i>Civic virtue</i> (Kesadaran sebagai anggota Organisasi)	0,742	Valid

Sumber: Output Smart PLS 3.0, 2016

Dari tabel 4.7 menunjukkan *outer loading* dari masing-masing item pernyataan dari indikator OCB lebih besar dari 0,50.

**Tabel 4.8**

**Outer Loading Indikator Kinerja Karyawan**

Kode	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Y1	Kuantitas Kerja	0,748	Valid
Y2	Kualitas Kerja	0,859	Valid
Y3	Ketepatan Waktu	0,693	Valid
Y4	Kehadiran	0,719	Valid
Y5	Kerjasama	0,734	Valid

Sumber: Data PLS 3.0, 2016

Dari tabel 4.8 menunjukkan *outer loading* dari masing-masing item pernyataan kinerja karyawan lebih besar dari 0,50.

Berdasarkan tabel 4.6, 4.7 dan 4.8 tampak bahwa semua *outer loading* di atas 0,50. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel di atas mempunyai *convergent validity* yang baik.

Uji Reliabilitas

*Composite reliability* ini digunakan untuk menguji nilai reliabilitas dari setiap blok indikator yang mengukur sebuah konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Berikut ini adalah hasil perhitungan *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada tiap variabel.

**Tabel 4.9**

**Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Persepsi Dukungan Organisasi	0,827	0,761
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,838	0,763
Kinerja Karyawan	0,867	0,809

Sumber: Output PLS 3.0, 2016

Berdasarkan tabel 4.9 terlihat nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel lebih besar dari 0,70. Dengan demikian model variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* atau memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil R-Square (*Inner Model*)

Berikut ini merupakan hasil dari pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB pada Karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya, dihasilkan nilai koefisien determinan (*R-Square*).

**Tabel 4.10**

**Nilai R-Square Model**

Variabel	R-Square
Persepsi Dukungan Organisasi	-
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,215
Kinerja Karyawan	0,473

Sumber: Output PLS 3.0, 2016

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa variabel OCB dapat dijelaskan oleh variabel Persepsi Dukungan Organisasi sebesar 0,215 atau 21,5%, sedangkan sisanya 78,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi menunjukkan model lemah terhadap OCB.

Selanjutnya, kinerja karyawan menghasilkan nilai R-Square sebesar 0,473 atau 47,3% yang berarti variabel Persepsi Dukungan Organisasi dapat menjelaskan Kinerja karyawan sebesar 47,3% dan sisanya 52,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini.

**Hasil Uji Kausalitas**

Tahapan ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antar variabel. Suatu pengaruh antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai t hitung lebih besar dari 1,96 atau P value lebih kecil dari 0,05.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Path Coefficients**

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan	Kesimpulan
Persepsi Dukungan Organisasi → OCB	0,463	4,274	≥ 1,96 (signifikan)	Hipotesis diterima
OCB → Kinerja Karyawan	0,667	8,248	≥ 1,96 (signifikan)	Hipotesis diterima
Persepsi Dukungan Organisasi → Kinerja Karyawan	0,042	0,433	≤ 1,96 (tidak signifikan)	Hipotesis ditolak

Sumber: Output PLS 3.0, 2016

Berdasarkan tabel 4.12 dapat dijelaskan pengujian antar variabel sebagai berikut:

Hasil uji pengaruh antar variabel persepsi dukungan organisasi terhadap OCB menunjukkan nilai koefisien estimate sebesar 0,463 bernilai positif. Nilai positif menunjukkan terdapat hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi terhadap OCB yaitu ketika persepsi dukungan organisasi meningkat maka perilaku atau sikap OCB pada karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya juga meningkat dan sebaliknya. Kemudian nilai t-statistik yang dihasilkan sebesar 4,274 > 1,96. Sehingga dapat dikatakan signifikan dan hipotesis diterima. Persepsi dukungan organisasi terbukti berpengaruh terhadap OCB.

Pada pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien estimate sebesar 0,667 bernilai positif. Ini menunjukkan bila OCB meningkat maka kinerja juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya. Nilai t-statistik yang dihasilkan sebesar 8,248 > 1,96. Sehingga pengujian

pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan hipotesis diterima. OCB terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Selanjutnya pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai positif sebesar 0,042. Hal ini menunjukkan bahwa ketika persepsi dukungan organisasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, dan sebaliknya. Sedangkan hasil t-statistik dari pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai 0,433 < 1,96 dan tidak signifikan. Sehingga persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan hipotesis ditolak.

Dalam penelitian ini, dapat dilihat besarnya koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dalam tabel berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Indirect Effect**

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel (O)	T Statistics	Keterangan	Kesimpulan
Persepsi Dukungan Organisasi → Kinerja Karyawan	0,042	0,433	≤ 1,96 Tidak Signifikan	Hipotesis ditolak
Persepsi Dukungan Organisasi → OCB → Kinerja Karyawan	0,309	4,306	≥ 1,96 Signifikan	Hipotesis diterima

Sumber: Output PLS 3.0, 2016

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan lebih kecil dari pengaruh tidak langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB yaitu 0,042 < 0,309. Sehingga hipotesis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB terbukti atau diterima. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa variabel Organizational Citizenship Behavior memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya.

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap OCB**

Dilihat dari nilai variabel Persepsi Dukungan Organisasi yaitu sebesar 3,81 mengindikasikan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi yang ada pada karyawan PT

Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya dalam kategori tinggi. Begitu juga dengan nilai rata-rata variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 3,84 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan analisis statistik yang dilakukan oleh peneliti melalui hasil *path coefficient* persepsi dukungan organisasi memiliki hasil positif dan nilai yang signifikan terhadap OCB. Sehingga Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja memiliki nilai rata-rata indikator paling tinggi. Hal ini dipertegas *Human Capital Section Head* bahwa perusahaan bangga terhadap prestasi kerja karyawan di tempat kerja dengan memberikan apresiasi berupa *reward* terhadap prestasi yang telah dicapai oleh karyawan tersebut. Seperti kasus yang pernah terjadi yaitu kegagalan penyelundupan narkoba oleh pihak staf AVSEC sehingga diberikan *reward* terhadap staf yang bersangkutan. *Reward* yang diberikan yaitu berupa uang yang diberikan oleh tim AVSEC yang telah menggagalkan penyelundupan narkoba. Untuk besaran uang yang diterima oleh tim AVSEC jumlahnya tergantung proses pengajuan surat terlebih dahulu kepada direksi atau sesuai dengan keputusan General Manager di wilayah operasional bandara itu sendiri.

Kedua hasil rata-rata yang tinggi juga diperoleh dari Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan. Yang ditunjukkan dengan memberikan perhatian terhadap karyawan dan kesejahteraan bagi keluarga karyawan. Menurut hasil wawancara kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan dan kesejahteraan yang dirasakan oleh karyawan baik untuk dirinya sendiri maupun keluarga sudah sangat baik karena perusahaan memberikan berbagai tunjangan termasuk tunjangan pangan, tunjangan kematian, tunjangan kesehatan yang diberikan hingga anak ketiga.

Hasil yang ketiga dengan rata-rata indikator yang tinggi yaitu organisasi sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan yaitu dengan memberikan asuransi dan fasilitas dalam melakukan pekerjaan berupa jamsostek dan BPJS. Selain itu fasilitas yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan sudah difasilitasi dengan baik oleh perusahaan. Fasilitas terkait untuk menunjang kinerja karyawan sudah dipenuhi dengan baik seperti kebutuhan alat teknologi seperti komputer. Pada indikator organisasi menghargai kontribusi karyawan dengan menghargai pekerjaan maupun ide yang disampaikan dan organisasi peduli terhadap kepuasan secara umum terhadap karyawan yaitu ditunjukkan dengan pemberian bonus kepada seluruh karyawan setiap satu tahun sekali pada bulan Juni

Selanjutnya, mengenai organisasi menghargai usaha ekstra yang telah diberikan karyawan melalui kenaikan gaji sudah ada di dalam perusahaan dan tertuang dalam PKB untuk nilai kenaikan gaji minimal 1% per tahun namun menurut hasil wawancara kenaikan tersebut belum terlaksana pada awal tahun ini meskipun sudah tertuang di dalam PKB yang sudah seharusnya menjadi hak karyawan.

Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB dikatakan berpengaruh karena dengan adanya dukungan organisasi yang telah dirasakan oleh karyawan seperti kesejahteraan bagi karyawan maupun keluarga, kepedulian, penghargaan yang diberikan dapat memunculkan maupun meningkatkan perilaku-perilaku OCB dalam diri karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya sehingga karyawan melakukan perilaku ekstra peran melebihi apa yang menjadi tanggungjawabnya bukan paksaan dari atasan melainkan kesadaran pada dirinya sendiri.

Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu yaitu AlKerdawy (2014), Osman *et al.* (2015), Karavardar (2014) yang menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap OCB. Penelitian AlKerdawy (2014) menunjukkan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB pada karyawan Bank di Egypt. Penelitian Osman *et al.* (2015) menunjukkan persepsi dukungan organisasi karyawan organisasi di Malaysia memiliki pengaruh paling kuat terhadap OCB karena karyawan yang menerima dukungan organisasi dari perusahaan meningkatkan kinerjanya lebih baik. Penelitian Karavardar (2014) menunjukkan persepsi dukungan organisasi karyawan di industri makanan cepat saji berpengaruh terhadap OCB.

### **Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan**

Nilai rata-rata variabel atas jawaban responden pada variabel OCB sebesar 3,84 dalam kategori tinggi begitu juga dengan nilai variabel kinerja sebesar 4,11. Nilai rata-rata variabel ini tergolong dalam kategori tinggi. Nilai yang dihasilkan pada t-statistik lebih besar daripada nilai t statistik pengaruh Persepsi dukungan organisasi terhadap OCB. Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku OCB pada karyawan PT angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya sudah baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Hasil temuan penelitian dan pengujian analisis statistik yang dilakukan melalui hasil *path coefficient* OCB memiliki hasil positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Sikap-sikap yang ditunjukkan oleh karyawan tentang perilaku OCB ini sesuai dengan teori dari Podsakoff *et al.*

(1990) dalam Chiang dan Hsieh (2012) yaitu karyawan memiliki sikap kepedulian diantara rekan kerja, sikap disiplin dalam mematuhi peraturan perusahaan, sikap yang baik dengan menghindari masalah dengan rekan kerja, sikap kesadaran sebagai anggota organisasi dengan melibatkan diri dalam kegiatan organisasi untuk kepentingan perusahaan.

Pada penelitian ini perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya seperti Kepedulian pada sesama rekan kerja memiliki skor rata-rata tinggi sebesar 4,02. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kepedulian yang ditunjukkan oleh karyawan dengan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan seperti membantu rekan kerja baru, melakukan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk, membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja yang sedang rapat, maupun membantu menyelesaikan masalah terkait dengan pekerjaan sudah sangat baik.

Pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya dikatakan berpengaruh karena perilaku OCB yang terdapat pada karyawan sudah baik dengan kategori tinggi yang ditunjukkan dengan adanya sikap kepedulian terhadap sesama rekan kerja terkait dengan pekerjaan, kebaikan yang dilakukan oleh karyawan dengan menghindari masalah dengan rekan kerja maupun tidak menyalahgunakan hak orang lain, serta memiliki kesadaran sebagai anggota organisasi dengan mengikuti perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Tentunya dengan sikap tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan karena dengan kepedulian pada rekan kerja yang belum selesai melakukan pekerjaan rekan kerja lain turut membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut tanpa diminta karena sudah memiliki kesadaran dalam diri sendiri. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dan pengamatan bahwa karyawan sering melakukan kerja lembur tanpa diminta secara bersama-sama dalam kondisi tertentu agar tanggungjawab pekerjaan tersebut terselesaikan dengan baik.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yaitu Wei (2014) dan Maharani et al. (2013) yang menyatakan bahwa OCB memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Wei (2014) menunjukkan perilaku OCB pada teknisi di perusahaan riset dan teknologi di Taiwan dapat mempengaruhi kinerja. Penelitian Maharani et al. (2013) OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Malang.

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan nilai rata-rata deskriptif jawaban responden bahwa nilai untuk variabel persepsi dukungan organisasi sebesar 3,81 dan kinerja karyawan sebesar 4,11.

Selain itu hasil rata-rata indikator jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan lebih tinggi daripada jawaban rata-rata indikator persepsi dukungan organisasi. Hal ini dapat menjadi alasan persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari tabel path coefficients persepsi dukungan organisasi menunjukkan hasil yang positif terhadap kinerja karyawan. Namun nilai perhitungan t-statistik yang ditunjukkan tidak signifikan sehingga membuktikan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sesuai hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah karyawan dengan masa kerja  $\leq 5$  tahun sebanyak 60 responden,  $>5-10$  tahun sebanyak 26 responden,  $>10-15$  tahun, 6 responden,  $> 15-20$  tahun 3 responden,  $> 20$  tahun 2 responden. Karena karyawan dengan masa kerja  $\leq 5$  tahun pemberian kesejahteraan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pangan maupun tunjangan kematian dan gaji pokok belum diberikan secara penuh.

Pada nilai rata-rata deskriptif responden indikator persepsi dukungan organisasi terdapat nilai dengan kategori sedang yaitu organisasi memperhatikan keluhan dari karyawan dengan cara perusahaan memperhatikan keluhan dan menerima masukan dari karyawan. Hal tersebut dapat menjadi pemicu bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil wawancara dengan responden menunjukkan, karyawan masih merasa masih ada beberapa saran yang belum di respon dengan cepat dan baik oleh perusahaan yaitu mengenai kebutuhan SDM di beberapa unit. Bahkan beban kerja karyawan saat ini sudah banyak meskipun dengan beban kerja tersebut karyawan masih dapat mengatasinya untuk menyelesaikan tanggungjawab sesuai waktu yang ditentukan dengan cara menambah jam kerja lebih dari waktu yang ditetapkan. Karyawan masih merasa bahwa jumlah SDM di perusahaan masih belum mencukupi meskipun pada faktanya PT Angkasa Pura I sudah melakukan rekrutmen setiap tahun namun penempatan SDM baru tersebut dirasa masih kurang untuk beberapa departemen seperti operasional, shared and services, sales.

Masih kurangnya respon perusahaan terkait dengan keluhan karyawan ini juga dikarenakan karyawan merasa bahwa pertemuan atau rapat diantara departemen pelaksanaannya dilakukan 3-4 bulan sekali karena terkendala oleh berbagai kesibukan. Oleh sebab itu karyawan merasa bahwa persepsi dukungan organisasi mengenai perusahaan memperhatikan keluhan dari karyawan masih kurang.

Hal tersebut menunjukkan bahwa responden tidak hanya melihat persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan kerjanya namun ada faktor lain yang dapat

mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya yaitu kepemimpinan karena pada struktur organisasi setiap divisi dipimpin oleh seorang manager dan manager memimpin beberapa unit dan di dalam unit tersebut dipimpin oleh seorang Asistant Manager. Jumlah unit yang ada pada perusahaan yaitu sebanyak 23 unit dan 7 divisi sehingga dengan banyaknya jumlah unit tersebut semakin banyak pemimpin yang ada dalam perusahaan sebanyak 30 orang dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing.

Menurut keterangan wawancara tersebut sikap pemimpin dalam memimpin karyawannya berbeda-beda dengan cara masing-masing bagaimana untuk memotivasi karyawannya agar karyawan menjadi lebih loyal dalam bekerja sehingga dampaknya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karena dengan kepemimpinan yang berbeda tersebut akan menghasilkan kinerja karyawan yang berbeda pula antar divisi. Oleh karena itu kepemimpinan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Chiang dan Hsieh (2012) yang menyatakan bahwa Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Chiang dan Hsieh (2012) menyatakan persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel di Taiwan karena dukungan organisasi yang diberikan oleh hotel tidak kuat sehingga karyawan hotel merasa kurang diberikan dukungan organisasi secara penuh.

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB**

Hasil Penelitian pengaruh tidak langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB menunjukkan nilai koefisien pengaruh yang lebih besar dari pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Sehingga OCB merupakan mediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Chiang dan Hsieh (2012) bahwa OCB memediasi pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu penelitian ini menunjukkan bahwa  $H_4$  diterima. Penelitian memperkuat penelitian Chiang dan Hsieh (2012) bahwa OCB memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Dimana penelitian Chiang dan Hsieh (2012) menyatakan persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tetapi

persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel melalui OCB.

Karyawan memiliki persepsi dukungan organisasi atas dukungan organisasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan berupa kesejahteraan yang dirasakan oleh karyawan maupun diberikan bagi keluarganya, kompensasi, bonus, dan *reward*. Hal tersebut dapat mempengaruhi munculnya perilaku OCB pada karyawan seperti kepedulian yang ditunjukkan oleh karyawan dengan sesama rekan kerja, sikap disiplin dalam mematuhi aturan yang diterapkan oleh perusahaan dengan datang tepat waktu dan melakukan pekerjaan dengan baik dan jujur.

Persepsi dukungan organisasi ini dapat membentuk perilaku OCB pada karyawan dan meningkatkan perilaku tersebut, dengan adanya sikap kepedulian, disiplin, berfokus pada hal-hal positif, melakukan tindakan kebaikan dalam bekerja, serta memiliki kesadaran sebagai anggota organisasi mempengaruhi kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya. Dari persepsi dukungan organisasi yang dimiliki oleh karyawan akan menimbulkan perilaku Organizational Citizenship Behavior, sehingga pengaruh tidak langsungnya lebih besar daripada pengaruh langsungnya.

Hasil penelitian ini berarti semakin tinggi persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan perilaku OCB dalam diri karyawan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan yang baik sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Baik secara kuantitas, kualitas, ketepatan waktu dalam menyelesaikan kerjanya.

## **KESIMPULAN**

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap OCB**

Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingginya persepsi dukungan organisasi maka akan meningkatkan perilaku Organizational Citizenship Behavior pada karyawan, sehingga  $H_1$  diterima. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian AlKerdawy (2014), Osman *et al.* (2015), Karavardar (2014) yang menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap OCB.

Persepsi Dukungan Organisasi yang dimiliki karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya sudah terbentuk dengan baik sehingga tercipta perilaku OCB pada karyawan. Karena dengan adanya persepsi dukungan organisasi seperti perusahaan memberikan kesejahteraan bagi karyawan dan keluarga, memberikan *reward* terhadap prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan, memberikan

fasilitas kerja dan asuransi terhadap karyawan, memberikan kenaikan gaji terhadap karyawan, perusahaan memberikan bonus tahunan untuk menghargai kontribusi dan kepuasan karyawan. Melalui persepsi dukungan organisasi tersebut dapat meningkatkan perilaku OCB pada karyawan.

### **Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan**

Organizational Citizenship Behavior memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku OCB meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat, sehingga  $H_2$  diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Wei (2014) dan Maharani et al. (2013) yang menyatakan bahwa OCB memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Perilaku OCB yang ditunjukkan oleh karyawan di dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan. Perilaku OCB ini dapat dilihat dari sikap kepedulian karyawan diantara sesama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan bersedia menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja yang ditentukan jika ada tugas yang harus diselesaikan tepat waktu. Karyawan juga memiliki sikap disiplin dalam mematuhi kebijakan dan peraturan perusahaan, serta memiliki sikap yang baik dengan rekan kerja dalam menyelesaikan masalah terkait dengan pekerjaan dengan menghindari masalah dengan rekan kerja, tidak menyalahgunakan hak orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan.

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya, sehingga  $H_3$  ditolak. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Chiang dan Hsieh (2012) yang menyatakan bahwa Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan dari karakteristik responden mayoritas karyawan memiliki masa kerja < 5 tahun dimana dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan belum penuh sehingga ini mempengaruhi persepsi yang ada pada karyawan. Selain itu juga masih terdapat beberapa saran dan keluhan karyawan yang kurang direspon perusahaan terkait dengan permintaan penambahan jumlah SDM pada beberapa unit tertentu.

### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB.**

Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi Organizational Citizenship Behavior. Mediasi terbukti secara penuh (*full/perfect mediation*) karena variabel persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, namun pengaruhnya berubah signifikan ketika melibatkan variabel mediasi, yaitu Organizational Citizenship Behavior. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Chiang dan Hsieh (2012) bahwa OCB memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga  $H_4$  diterima.

Oleh karena itu kinerja karyawan meningkat apabila persepsi dukungan organisasi pada karyawan tinggi maka meningkatkan OCB pada karyawan sehingga kinerja juga meningkat.

### **SARAN**

#### **1. Bagi Perusahaan**

- a. Dilihat dari skor indikator persepsi dukungan organisasi pada indikator perusahaan memperhatikan keluhan dari karyawan memiliki nilai sedang, hendaknya perusahaan mendengarkan keluhan karyawan melalui rapat pertemuan yang dilakukan pada antar divisi maupun departemen dilakukan sebulan sekali jika terkendala kesibukan, atau lebih efektif dapat dilakukan selama satu minggu sekali demi kelancaran komunikasi mengenai saran dan keluhan yang diutarakan oleh karyawan. Agar karyawan merasa bahwa saran dan keluhannya direspon dengan cepat oleh perusahaan. Selain itu untuk mengevaluasi apa saja yang terkait masalah pekerjaan. Meskipun adanya keluhan dan saran yang diberikan karyawan terkait kepentingan pekerjaan.
- b. Untuk mempertahankan dan meningkatkan perilaku OCB pada karyawan tetap mempertahankan kenaikan gaji yang diberikan yang termasuk dalam bentuk dukungan organisasi, perusahaan hendaknya mengimplementasikan perjanjian yang ada di dalam PKB mengenai kenaikan gaji yang diberikan pada karyawan, karena hal tersebut merupakan hak-hak karyawan yang harus dipenuhi karena sudah tertuang di dalam PKB. Sehingga kenaikan gaji dapat diberikan tepat waktu tidak terlambat dari waktu yang ditentukan agar memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila kenaikan gaji tersebut belum diberikan maka harus dijelaskan kepada karyawan alasan kenaikan gaji tersebut belum diberikan. Selain itu prosentase minimal kenaikan gaji yang diberikan pada karyawan dari tahun ke tahun makin meningkat tidak hanya berada pada nilai

- 1% saja, nilai minimal bisa ditingkatkan menjadi 15-30% per tahun mengingat pendapatan dan pencapaian yang diperoleh oleh perusahaan sangat baik.
- c. Untuk meningkatkan sikap OCB yang ditunjukkan oleh karyawan, perusahaan hendaknya dapat menambahkan dukungan organisasi berupa *reward* kepada karyawan berprestasi melalui promosi. Promosi yang diberikan oleh karyawan ini bertujuan agar karyawan semakin termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya. Sehingga dengan adanya promosi yang diberikan terhadap karyawan yang berprestasi dapat menjadi contoh bagi karyawan lain agar semakin lebih baik dalam menunjukkan perilaku-perilaku ekstra di dalam perusahaan dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di perusahaan.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya
    - a. Dalam penelitian ini populasi dan sampel hanya menggunakan karyawan di bagian administrasi yang wilayah kerjanya berada di dalam gedung AOB apabila peneliti ingin mengembangkan penelitian selanjutnya yang serupa dapat menggunakan objek lain seperti pada karyawan yang berada pada unit operasional yang wilayah kerjanya berada di bandara. Karena persepsi dukungan organisasi yang ditunjukkan bisa jadi berbeda dengan karyawan administrasi dikarenakan perbedaan waktu dan jam kerja. Karyawan operasional yang berada di bandara memiliki jam kerja shift yang lebih tinggi dari karyawan yang berada pada bagian administrasi memiliki jam kerja non shift.
    - b. Penelitian serupa juga dapat dilakukan di dalam perusahaan ini dengan menambahkan variabel kepemimpinan dikarenakan pada perusahaan tersebut di dalam setiap unit maupun departemen memiliki pimpinan masing-masing dan cara pimpinan memimpin karyawan di dalam unit tersebut berbeda-beda untuk memotivasi maupun mendukung karyawan dalam melakukan kinerjanya.
    - c. Pengembangan item-item pernyataan pada variabel persepsi dukungan organisasi, dalam penelitian ini masih kurang spesifik, disarankan bagi peneliti selanjutnya agar menambah referensi mengenai indikator variabel persepsi dukungan organisasi, baik dari jurnal-jurnal penelitian ataupun literatur lain untuk memberi pemahaman lebih dan memperkaya rujukan penelitian terkait variabel persepsi dukungan organisasi.
- Alkerdawy, Mostafa Mohammed Ahmad. 2014. "The Mediating Effects of Duty Orientation on the Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior in the Public Banks of Egypt". *International Journal of Business and Management*. Vol.9(8): pp 155-169.
- Angkasa Pura Airport. 2014. *Annual Reports*. Dalam *Angkasapura1.co.id*. Diakses unduh 11 Maret 2016.
- Angkasa Pura Airport. 2014. *Penghargaan*. Dalam *Angkasapura1.co.id*. Diakses unduh 11 Maret 2016.
- Arshadi, Nasrin dan Hayavi, Ghazal. 2013. "The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating role of OBSE". *Procedia - Social and Behavioral Science*. Vol.84: pp 739 – 743.
- Casimir, Gian *et.al.* 2014. "The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance A social-exchange perspective". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol.35(5): pp 366-385.
- Chiang, Fan Chung dan Hsieh, Tsung-Seng. 2012. "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior". *International Journal of Hospitality and Management*. Vol.31: pp 180-190.
- Ghozali, Imam dan Latan, Hengky. 2015. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. dan Robert, A. Baron. 2003. *Behavior in Organization: Understanding And Managing The Human Side Of Work*. Edisi Kedelapan. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hadi, Shafwan. 2016. *Wawancara Studi Pendahuluan PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya*. Surabaya 16 Maret 2016.
- Hadi, Shafwan. 2016. *Wawancara Konfirmasi Hasil Penelitian PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya*. Surabaya 13 Juli 2016.
- Heidarzadeh, Kambiz dan Mirvaisi, Majid. 2013. "A survey on impact of Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviors and Job Satisfaction on Employees' Performance in Iranian hotel industry". *Management Science Letter*. Vol.3: pp 1395-1402.
- Karavardar, Gulsah. 2014. "Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance and Job Embeddedness: A Research on the Fast Food Industry

## DAFTAR PUSTAKA

- in Istanbul,Turkey”. *International Journal of Business and Management*. Vol.9(14): pp 131-139.
- Kementrian Badan Usaha Milik Negara, 2016. *Daftar BUMN*. Dalam [www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id) diakses 10 Maret 2016. Jakarta.
- Maharani, Vivin, *et.al.*. 2013. “Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java”. *International Journal of Business and Management*. Vol.8 (17): pp 1-12.
- Mangkunegara, A. P. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, Robert L. John H. Jackson. 2011. *Human Resource Management*. Penerjemah Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Niki, *et al.* 2014. “The Effect of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction toward OCB Mediated By Organizational Commitment”. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*. Vol.4(2): pp 9-18.
- Osman, Abdullah, *et.al.* 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 Journal Canadaian Center*. Vol.11(21): pp 174-182..
- Staff, Shared Services Department. 2016. *Wawancara Konfirmasi Hasil Penelitian PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya*. Surabaya 14 Juli 2016.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Peran HR Ketika Ekonomi Melemah*. Dalam [www.portalhr.com](http://www.portalhr.com) 31 Agustus. Jakarta.
- Yu Chen, Wei. 2014. “The Benefits of Organizational Citizenship Behavior for Job Performance and the Moderating Role of Human Capital”. *International Journal of Business and Management*. Vol.9(7): pp 87-99.