

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN KEADILAN
PROSEDURAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR MELALUI KOMITMEN AFEKTIF (STUDI PADA BANK
BTN YOGYAKARTA)**

Meldi Faridayanti ¹

Fakultas Ekonmi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Jl. Lingkar Selatan, Kasihan, Bantul, Yogyakarta
Telp. +62 274 387656, Fax. +62 274 387646, bhp@umy.ac.id
2020
meldi.farida@gmail.com/meldi.faridayanti.2016@fe.umy.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the influence of Perception organization support, procedural justice and affective commitment on organizational citizenship behavior, and analyze the effect of mediating affective commitment on the the influence of Perception organization support and procedural justice on organizational citizenship behavior. This research was conducted at Bank BTN Yogyakarta branch office with 51 respondents who were received who had worked at least 2 years. The analytical tool in this study is path analysis. The results of this study indicate that there is a positive and significant influence on organizational citizenship behavior and only affective commitment that does not significantly influence on organizational citizenship behavior. Perception organization support and procedural justice is not significant effect on affective commitment. While affective commitment is not proven to have a mediation between perception organization support and procedural justice on the organizational citizenship behavior.

Keywords: *Perception Organization Support, Procedural Justice, Organizational Citizenship Behavior and Affective Commitment.*

PENDAHULUAN

Proses manajemen sumber daya manusia yang baik akan memunculkan karyawan yang berkualitas dalam menjalankan banyak kegiatan yang berhubungan dengan eksistensi perusahaan. Perusahaan dituntut bisa menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk menegembangkan perusahaan dengan memiliki karyawan yang berkualitas.

Kinerja karyawan yang baik akan terwujud jika di dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap perusahaan. *Organizational citizenship behavior* sangatlah penting untuk mendorong perkembangan perusahaan. Kinerja tinggi karyawan yang berasal dari OCB dapat memberi ikatan kuat antara karyawan dengan perusahaan sehingga akan mampu menjalankan kewajiban dengan baik sesuai dengan peran dan jabatannya di perusahaan.

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang bekerja secara efektif, dimana untuk mencapai keefektifan tersebut sangat diperlukan kerja sama tim yang baik antar karyawan, dengan begitu karyawan tidak akan merasa enggan untuk membantu rekan-rekan di tempat kerja mereka dan melakukan tugas-tugas melebihi dari tugas mereka sebenarnya yang kemudian disebut sebagai *organizational citizenship behavior* atau *extra role*.

Organizational citizenship behavior berkaitan dengan wujud sebagai makhluk social dari seorang karyawan. *Organizational citizenship behavior*

merupakan bentuk kegiatan sukarela dari karyawan yang dapat mendukung fungsi organisasi. Perilaku ini diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian terhadap orang lain. Karyawan yang memiliki perilaku *extra role* akan bisa mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu untuk memilih perilaku yang terbaik bagi kepentingan organisasi.

Perbankan memiliki tujuan yang bergantung pada peralatan yang baik, sarana yang lengkap dan juga lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Kinerja karyawan yang tinggi sangat mempengaruhi keberhasilan perbankan agar tujuan perbankan dapat tercapai. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk atau Bank BTN adalah badan usaha yang didirikan oleh pemerintah atau yang dikenal dengan istilah BUMN (Badan Usaha Milik Negara) Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas dan bergerak di bidang jasa perbankan. Bank BTN Sebagai salah satu bank milik negara dituntut agar mampu bersaing di tengah ketatnya persaingan di dunia bisnis yang semakin kompetitif, mereka harus menjunjung tinggi profesionalitas untuk terus meningkatkan kualitas agar menarik lebih banyak para nasabah dan pengguna jasa mereka, sebagaimana yang tercantum dalam visi Bank BTN itu sendiri yaitu “Terdepan dan terpercaya dalam memfasilitasi sektor perumahan dan jasa layanan keuangan keluarga.”.

Bank BTN adalah bank yang telah dipercaya sebagai bank pertama yang memberi kredit perumahan di Indonesia, yang juga sangat mendukung program pemerintah dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat khususnya dalam kepemilikan rumah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero)Tbk memaksimalkan

potensi mereka di segala bidang, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia, dalam hal ini Bank BTN membutuhkan pegawai yang memiliki perilaku OCB yang tinggi sehingga akan berpengaruh terhadap produktifitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Berdasarkan pengamatan peneliti selama 40 hari melakukan kegiatan magang di PT. Bank BTN di Jl. Jend. Sudirman No.71 Yogyakarta, peneliti menemukan fenomena masih rendahnya tingkat *extra role* pada sebagian karyawan. Hal tersebut bisa disimpulkan dari masih rendahnya kegiatan saling tolong menolong antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan banyaknya karyawan yang terlambat masuk sehingga tidak mengikuti apel dan briefing. Selain itu beberapa karyawan juga mengambil jam istirahat lebih lama dari yang sudah ditetapkan perusahaan, dimana beberapa hal tersebut berlawanan dari perilaku *extra role*.

(Organ 1988) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang diskresi secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi organisasi secara efektif. Berdasarkan pengertian tersebut maka *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sebuah perilaku yang bersifat sukarela dari karyawan yang bukan bagian dari persyaratan formal karyawan tetapi akan dapat mempromosikan atau meningkatkan fungsi organisasi. *Organizational citizenship behavior* juga dianggap sebagai sebuah perilaku karyawan yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang.

Salah satu faktor pembentuk perilaku *organizational citizenship behavior* adalah persepsi dukungan organisasional (*perceived organizational support*). Persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan penghargaan kontribusi dan peduli atas kesejahteraan mereka (Rhoades dan Eisenberger 2002). Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan ini dinilai sebagai kepastian akan tersedianya bantuan dari organisasi ketika bantuan tersebut dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar dapat berjalan secara efektif serta untuk menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan (Rhoades dan Eisenberger 2002).

(Robbins dan Judge 2015) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi. Jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi maka karyawan tersebut akan menunjukkan kemauan bekerja keras, berkorban dengan sukarela untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di lembaga tempatnya bekerja. Upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk menumbuhkan dan meningkatkan komitmen pada karyawan adalah dengan memberikan perlakuan secara adil terhadap semua karyawan. Keadilan prosedural adalah prosedur kebijakan dan proses yang adil yang ditetapkan oleh perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya untuk mencapai hasil dan penghargaan karyawan pada karyawan di dalam organisasi, ia memiliki konsekuensi organisasi (Hadi, Tjahjono, dan Palupi 2020). Ada dua model untuk menjelaskan persepsi

keadilan prosedural, yaitu model kepentingan pribadi (*self interest*) dan model nilai kelompok (*group value model*) (Tjahjono 2007).

Model pertama adalah model kepentingan pribadi yang berbasis asumsi, bahwa seseorang berupaya untuk memaksimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan orang lain kemudian mengevaluasi prosedur yaitu dengan mempertimbangkan kemampuannya dalam menghasilkan *outcomes* yang diinginkan (Tjahjono 2007). Orang-orang dengan modal sosial yang rendah akan mencoba membuat kepentingan mereka dilindungi oleh prosedur kebijakan, seperti kebijakan penilaian kinerja (Tjahjono, Fachrunnisa, dan Palupi 2019). Kemudian model yang kedua yaitu model nilai kelompok yang menganggap individu tidak dapat lepas dari kelompoknya (Tjahjono 2007). Individu dalam suatu kelompok sering berdebat bahwa mereka menginginkan perhatian sebagai anggota, dan dianggap berharga dalam kelompok tersebut (Siswanti dkk. 2020). Karyawan akan berpersepsi bahwa organisasi bersikap adil baik dalam hasil maupun prosedur apabila hasil dan prosedur penilaian bagi semua karyawan disamaratakan. Jika karyawan merasa tidak diperlakukan adil maka komitmen kepada organisasi akan rendah sehingga akan mempengaruhi keinginan untuk bekerja keras dengan sukarela untuk organisasi.

LANDASAN TEORI

Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut (Rhoades dan Eisenberger 2002) persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan penghargaan kontribusi dan peduli atas kesejahteraan mereka.

Keadilan Prosedural

menurut (Colquitt 2001) keadilan prosedural adalah gambaran tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan keadilan berdasarkan prosedur yang digunakan manajemen.

Komitmen Afektif

Menurut (Allen dan Meyer 1990) komitmen afektif adalah komitmen yang terjadi apabila karyawan memiliki hubungan emosional dengan suatu organisasi sehingga karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Organizational Citizenship Behavior

menurut (Organ 1988) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individual yang bersifat sukarela, secara tidak langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan mendorong efektifitas dan efisiensi fungsi-fungsi organisasi.

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

1. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

Salah satu faktor pembentuk perilaku *organizational citizenship behavior* adalah persepsi dukungan organisasional (*perceived*

organizational support). Beberapa penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara persepsi dukungan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), diantaranya berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh (Sahrah 2018) dan (Wulandari dan Andriani 2019) yang menunjukkan hasil positif signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diusulkan satu hipotesis yaitu:

H1: Ada pengaruh positif signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior*

Faktor lain yang membentuk perilaku *organizational citizenship behavior* para karyawan adalah keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior*. Berikut adalah penelitian yang dilakukan oleh (M. M. Anggraini dan Rahardjo 2016) dan (Saraswati 2017) yang menyebutkan bahwa terdapat hasil positif signifikan antara keadilan prosedural dengan *organizational citizenship behavior*. Maka berdasarkan uraian tersebut dapat diusulkan satu hipotesis yaitu:

H2: Ada pengaruh positif signifikan keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior*

3. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif

Hubungan variabel selanjutnya yaitu pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif. Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Harthantyo dan Rahardjo 2017) dan (Suhartini dan A 2018) yang menunjukkan hasil persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Dari hasil penelitian tersebut bisa disimpulkan satu hipotesis yaitu:

H3: Ada pengaruh positif signifikan persepsi dukungan terhadap komitmen afektif.

4. Pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif

Faktor lainnya yang mempengaruhi komitmen afektif adalah keadilan prosedural. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif. Berikut adalah beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Irawan 2015) dan (Irawan dan Sudarma 2016) yang menyimpulkan bahwa terdapat hasil positif signifikan antara keadilan prosedural dengan komitmen afektif. Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan satu hipotesis yang lainnya yaitu:

H4: Ada pengaruh positif signifikan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif.

5. Pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior*

Ada faktor penting lainnya yang mempengaruhi OCB yaitu komitmen afektif. Banyak penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB, diantaranya yaitu penelitian dari (Hartono, Wijaya, dan Kartika 2015) dan (Pratama dan Utama 2017)

menunjukkan bahwa terdapat hasil positif signifikan antara komitmen afektif terhadap OCB. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut maka dapat disimpulkan satu hipotesis yang lain yaitu:

H5: Ada pengaruh signifikan positif komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior*.

6. Pengaruh mediasi komitmen afektif dengan persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Ketika karyawan merasa percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka maka akan ada rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut dan karyawan tersebut akan menganggap keanggotaan mereka dalam organisasi sebagai identitas diri mereka yang kemudian akan mengembangkan hubungan dan persepsi dukungan yang positif terhadap organisasi. Hasil penelitian terdahulu dari (Ardi dan Sudarma 2015) menyatakan bahwa komitmen organisasional (afektif, normatif dan berkelanjutan) terbukti memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan pemaparan diatas maka bisa disimpulkan jika karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang positif maka hal tersebut akan membangun komitmen afektif yang positif juga di dalam diri karyawan, sehingga adanya pengaruh persepsi dukungan yang membuat komitmen afektif meningkat pada akhirnya akan membuat perilaku *extra role* dari karyawan juga akan meningkat.

H6: Ada pengaruh signifikan mediasi komitmen afektif dengan persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

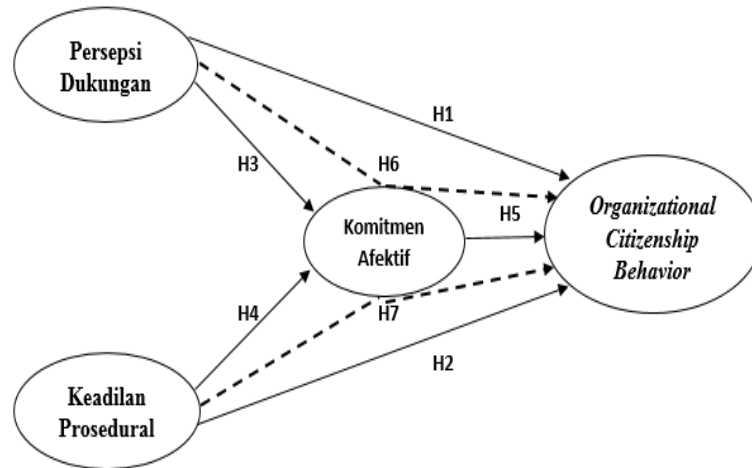
7. Pengaruh mediasi komitmen afektif dengan keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior*.

Jika keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan cenderung rendah maka akan menurunkan komitmen yang dimiliki, meningkatkan tingkat absensi, meningkatkan tingkat *turnover* dan akan menurunkan keinginan karyawan untuk melakukan perilaku OCB (Ardi dan Sudarma 2015). Selain itu hasil penelitian terdahulu dari (Ardi dan Sudarma 2015) menyatakan bahwa komitmen organisasional terbukti memediasi hubungan keadilan organisasi (distributif, prosedural dan interaksional) terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan pemaparan diatas maka bisa disimpulkan bahwa jika organisasi adil dalam membuat dan menerapkan prosedur-prosedur di dalam perusahaan maka hal tersebut akan membuat karyawan berpersepsi positif terhadap keadilan prosedural di dalam organisasi yang bisa meningkatkan komitmen afektif di dalam diri karyawan, sehingga dengan adanya persepsi positif karyawan tentang keadilan prosedural yang membuat komitmen afektif meningkat pada akhirnya akan membuat perilaku *extra role* dari karyawan juga akan meningkat.

H7: Ada pengaruh signifikan mediasi komitmen afektif dengan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survey langsung dengan menyebarkan kuisioner yang berkaitan dengan variabel persepsi dukungan organisasi, keadilan prosedural, organizational citizenship behavior dan komitmen afektif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *nonprobability sampling*, dengan jenis metode yang digunakan adalah *purposive sampling* dimana kriteria pengambilan sampel dalam penelitian ini karyawan tetap yang sudah bekerja lebih dari 2 tahun. Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik dan path analisis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational*

citizenship behavior. Sesuai dengan hasil uji hipotesis yang memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,323 (positif) dan nilai signifikansinya sebesar 0,002 < 0,05. Artinya ketika karyawan memiliki persepsi dukungan perusahaan yang tinggi terhadap dirinya maka hal tersebut juga akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Dimana jika karyawan merasa dihargai, diperdulikan atau perusahaan menunjukkan kebanggaan atas kontribusinya maka itu akan meningkatkan keinginan karyawan untuk bekerja lebih dari deskripsi pekerjaannya dengan sukarela dan hal tersebut akan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Pada variabel persepsi dukungan organisasi, item pertanyaan dengan nilai tertinggi yaitu terkait dengan persepsi karyawan terhadap perusahaan yang menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hal tersebut menunjukkan bahwa Bank BTN memiliki penghargaan yang tinggi terhadap kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka sehingga karyawan merasa sukarela melaukan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaan mereka.

Hal tersebut sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu, hasil penelitian dari (Sahrah 2018) dan (Suwandewi dan Sintaasih 2016) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sesuai dengan hasil uji hipotesis yang memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,552 (positif) dan nilai signifikansinya sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya ketika karyawan menganggap keadilan prosedural didalam perusahaan tinggi maka hal tersebut juga akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* dari karyawan tersebut. Dimana jika karyawan merasa prosedur-prosedur di dalam perusahaan adil maka hal itu akan meningkatkan keinginan karyawan untuk bekerja lebih dari deskripsi pekerjaannya dengan sukarela.

Pada variabel keadilan prosedural, item pertanyaan dengan nilai tertinggi yaitu terkait dengan persepsi karyawan bahwa tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan dalam penerapan peraturan didalam perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa menurut karyawan Bank BTN telah menerapkan peraturan dengan adil tanpa mengistimewakan siapapun, kelompok atau pihak manapun didalam perusahaan.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari (M. M. Anggraini dan Rahardjo 2016) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

3. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Sesuai

dengan hasil uji hipotesis yang memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,104 (positif) dan nilai signifikansinya sebesar $0,471 > 0,05$. Artinya meskipun karyawan memiliki persepsi dukungan yang tinggi dari perusahaan hal tersebut tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif karyawan. Dimana meskipun karyawan merasa di hargai dan diperdulikan oleh perusahaan hal tersebut belum tentu bisa membuat karyawan merasa benar-benar membanggakan, setia terhadap perusahaan, merasa memiliki dan terikat secara emosional terhadap perusahaan.

Pada variabel komitmen afektif, item pertanyaan dengan nilai terendah yaitu terkait dengan karyawan tidak merasa bahwa setiap masalah yang dihadapi oleh perusahaan benar-benar menjadi masalah mereka. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun menurut karyawan Bank BTN memiliki penghargaan yang tinggi terhadap kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka hal tersebut tidak membuat karyawan benar-benar merasa terikat secara emosional terhadap perusahaan karena karyawan tidak menganggap masalah yang dihadapi perusahaan benar-benar menjadi masalah mereka.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian (Gustyana dkk. 2018) dan (Kristanti dkk. 2019) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.

4. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Afektif

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Sesuai dengan hasil uji

hipotesis yang memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,245 (positif) dan nilai signifikansinya sebesar $0,095 > 0,05$. Artinya meskipun karyawan merasa prosedur-prosedur didalam perusahaan dibuat dan diterapkan secara adil hal tersebut tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif karyawan tersebut.

Pada variabel komitmen afektif, item pertanyaan dengan nilai terendah yaitu terkait dengan karyawan tidak merasa bahwa setiap masalah yang dihadapi oleh perusahaan benar-benar menjadi masalah mereka. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun menurut karyawan Bank BTN telah membuat dan menerapkan prosedur-prosedur secara adil, hal tersebut tidak membuat karyawan benar-benar merasa terikat secara emosional terhadap perusahaan.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian (Ariasti dan Wulansari 2017) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.

5. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sesuai dengan hasil uji hipotesis yang memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,151 (positif) dan nilai signifikansinya sebesar $0,127 > 0,05$. Artinya ketika komitmen afektif karyawan tinggi maka hal tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan

tersebut. Dimana meskipun karyawan merasa membanggakan, memiliki, merasa terikat secara emosional dan merasa bahwa apapun masalah yang dihadapi perusahaan adalah masalahnya juga maka hal tersebut belum tentu membuat karyawan dengan sukarela bekerja lebih dari deskripsi pekerjaannya.

Pada variabel komitmen afektif, item pertanyaan dengan nilai tertinggi yaitu terkait dengan rasa memiliki yang kuat karyawan terhadap perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun karyawan Bank BTN merasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan, hal tersebut belum tentu akan membuat karyawan bekerja lebih dari deskripsi pekerjaan mereka secara sukarela.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian (Hartiyas dan Drs. Gugup Kismono 2019) yang menyatakan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

6. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Afektif

Hasil perkalian pengaruh langsung dan tidak langsung dari variable tersebut dapat disimpulkan lebih besar pengaruh langsung yaitu persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai sebesar 0,323 dan pengaruh tidak langsung persepsi dukungan terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,015 yang artinya komitmen afektif tidak terbukti menjadi variabel mediasi persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan nilai rata-rata dari item pertanyaan kuisioner komitmen afektif tinggi namun, hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa meskipun komitmen afektif karyawan Bank BTN tinggi hal tersebut tidak terbukti memediasi pengaruh persepsi dukungan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Hanya pengaruh secara langsung persepsi dukungan saja yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Bank BTN.

7. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Afektif

Hasil perkalian pengaruh langsung dan tidak langsung dari variable tersebut dapat disimpulkan lebih besar pengaruh langsung yaitu keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai sebesar 0,552 dan pengaruh tidak langsung Keadilan Prosedural terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,037 yang artinya komitmen afektif tidak terbukti menjadi variabel mediasi keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil uji analisis jalur menunjukkan bahwa meskipun komitmen afektif karyawan Bank BTN tinggi hal tersebut tidak terbukti memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Hanya pengaruh secara langsung keadilan prosedural saja yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Bank BTN.

SIMPULAN

Berdasarkan dari hasil analisis data melalui penyebaran kuisisioner secara langsung kepada karyawan Bank Tabungan Negara dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.
4. Keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.
5. Komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
6. Komitmen afektif tidak terbukti memiliki pengaruh mediasi antara persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.
7. Komitmen afektif tidak terbukti memiliki pengaruh mediasi antara keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior*.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Natalie J., dan John P. Meyer. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of occupational psychology* 63(1): 1–18.
- Anggraini, Marshellani Madya, dan Mudji Rahardjo. 2016. "PERAN KEADILAN PROSEDURAL, KEPERCAYAAN, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)(Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Demak)." *Diponegoro Journal of Management* 5(4): 1–14.
- Anggraini, Mila. 2017. "PENGARUH PERCEIVE ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN JOB ENGAGEMENT DAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (SURVEY PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN DALAM NEGERI REGIONAL YOGYAKARTA)." PhD Thesis. UPN" Veteran" Yogyakarta.
- Ardi, Raka Tri Bayu, dan Ketut Sudarma. 2015. "Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening." *Management Analysis Journal* 4(2).
- Ariani, Ayu Putu, Desak Ketut Sintaasih, dan Made Surya Putra. 2017. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN PEMEDIASI KOMITMEN AFEKTIF DI SEKRETARIAT KABUPATEN BADUNG." *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*: 2665–2696.
- Ariasti, Rizki Febrina, dan Nury Ariani Wulansari. 2017. "Pengaruh Keadilan Prosedural pada Perilaku Kewargaan Organisasional melalui Komitmen Organisasi." *Management Analysis Journal* 6(1): 67–75.
- Arikunto, dan Suharsimi. 2010. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asrori, Asrori. 2016. "Keterkaitan Antara Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Komitmen Afektif Dan Kinerja Studi Pada Karyawan PT Adikencana Mahkotabuana Kebakkramat Karanganyar." *Cano Ekonomos* 5(1): 25–32.

- Atmaja, Hanung Eka, dan Shinta Ratnawati. 2019. "PERAN KOMITMEN AFEKTIF DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KINERJA SDM." *JAB (Jurnal Akuntansi & Bisnis)* 5(01).
- Atmojo, Singgih Tiwut, dan Heru Kurnianto Tjahjono. 2016. "PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN PROSEDURAL KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PARAMEDIS DI RUMAH SAKIT." <http://repository.umy.ac.id/handle/123456789/1995> (November 1, 2019).
- Colquitt, Jason A. 2001. "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure." *Journal of applied psychology* 86(3): 386.
- Gustyana, Tieka Trikartika, Arif Partono Prasetio, Alya Rysda Ramadhanty, dan Nabila Azahra. 2018. "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Karyawan Perusahaan Produsen Air Kemasan Cam Di Bandung." *Jurnal Ilmu Sosial Politik Dan Humaniora* 1(1): 23–36.
- Hadi, Syamsul, Heru Kurnianto Tjahjono, dan Majang Palupi. 2020. "Study of Organizational Justice in SMEs and Positive Consequences: Systematic Review." *International Journal of Advanced Science and Technology* 29(03): 14.
- Harthantyo, Yogi, dan Mudji Rahardjo. 2017. "PENGARUH LEADER- MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN PERCIEVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS) TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Mekar Sari Bekasi)." : 13.
- Hartono, Christian, Keren Felicia Wijaya, dan Endo Wijaya Kartika. 2015. "Analisa Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Di Restoran X Surabaya." *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa* 3(2): 184–198.
- Hartyas, Mentari, dan Mba Drs. Gugup Kismono. 2019. "PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KOMITMEN AFEKTIF PADA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DI ORGANISASI XYZ." http://etd.repository.ugm.ac.id/home/detail_pencarian/178487 (Maret 4, 2020).
- Hidayat, Syamsul, dan Ifat Fatimah. 2019. "PERSEPSI DUKUNGAN ORGANIASI SEBAGAI MEDIATOR HUBUNGAN ANTARA PENGHARGAAN ORGANISASI, KEADILAN PROSEDURAL, DUKUNGAN ATASAN DENGAN KOMITMEN AFEKTIF PADA GURU." *Valid Jurnal Ilmiah* 16(1): 61–70.

- Irawan, Luthfi. 2015. "Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Pada Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Pt Tanjung Kreasi Parquet Industry Temanggung)." PhD Thesis. UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG.
- Irawan, Luthfi, dan Ketut Sudarma. 2016. "Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja." *Management Analysis Journal* 5(2).
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson. 2008. "Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jilid 1 dan 2." *Jakarta. Erlangga*.
- Kartika, Endo W., Thomas S. Kaihatu, Michael Adiwijaya, dan Agustinus Nugroho. 2017. "Perceived supervisor support (PSS), affective commitment, and organizational citizenship behavior (OCB): study in Indonesian context." *Unpublished Research Paper*: 1–10.
- Kartikaningdyah, Ely, dan Nurul Kameliza Utami. 2017. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Ocb)." *Journal of Applied Business Administration* 1(2): 256–269.
- Kristanti, Farida Titik, Arif Partono Prasetio, Nadya Nurul Sepani Putri, dan Syadza Nadhirar Salsabila. 2019. "Komitmen Afektif Pada Karyawan BPR "ABC" Di Garut; Analisis Pengaruh Langsung Dari Persepsi Dukungan Organisasi Dan Peran Mediasi Kepuasan Kerja." *ISEI Business and Management Review* 3(1): 7–15.
- Lansart, Thea A., Bernhard Tewal, dan Lucky OH Dotulong. 2019. "PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL, DUKUNGAN ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI UTARA." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 7(4).
- Organ, Dennis W. 1988. *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books. <https://searchworks.stanford.edu/view/1293261> (Februari 29, 2020).
- Pratama, I. Gede Bayu, dan I. Wayan Mudiarta Utama. 2017. "PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI DINAS KOPERASI." *E-Jurnal Manajemen* 6(7): 3622–50.

- Putri, Fifi Anggraeni. 2016. "Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif karyawan dengan kepercayaan sebagai variabel mediasi." PhD Thesis. Widya Mandala Catholic University Surabaya.
- Rhoades, Linda, dan Robert Eisenberger. 2002. "Antecedents of Perceived Organizational Support." Dalam *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees.*, Washington: American Psychological Association, 61–97.
- Rhoades, Linda, Robert Eisenberger, dan Stephen Armeli. 2001. "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support." *Journal of applied psychology* 86(5): 825.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2008. "Perilaku organisasi (Organizational behavior)." *Jakarta: Salemba Empat.*
- Sahrah, Alimatus. 2018. "Perceived Organizational Support dan Organizational Citizenship Behavior Pada Perawat Rumah Sakit." *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi* 19(1): 40–56.
- Saraswati, Ni Putu Ayu Sintya. 2017. "PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR." *Jurnal Bakti Saraswati (JBS): Media Publikasi Penelitian dan Penerapan Ipteks* 6(2): 150–161.
- Sekaran, Uma, dan Roger Bougie. 2017. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Siswanti, Yuni, Heru Kurnianto Tjahjono, Arif Hartono, dan Wisnu Prajogo. 2020. "Organizational Justice Climate: Construct Measurement and Validation." (8574): 17.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Suhartini, Eka, dan Ahmad Musafir A. 2018. "Pengaruh Penghargaan terhadap Perceived Organizational Support dan Komitmen Afektif pada Ksaryawan Koperasi Taksi Bandar Udara (KOPSIDARA) Sultan Hasanuddin." *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi* 5(1): 79–94.
- Suwandewi, Ni Nyoman Trisna, dan Desak Ketut Sintaasih. 2016. "Keadilan Organisasional dan Komitmen Organisasional: Efeknya pada Organizational Citizenship Behavior." *E-Jurnal Manajemen* 5(7).
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior: Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Tjahjono, Heru Kurnianto. 2007. "Validasi item-item keadilan distributif dan keadilan prosedural: Aplikasi structural equation modeling (SEM) dengan confirmatory factor analysis (CFA)." Dalam *JURNAL AKUNTANSI & MANAJEMEN*.
- Tjahjono, Heru Kurnianto, Olivia Fachrunnisa, dan Majang Palupi. 2019. "Configuration of organisational justice and social capital: their impact on satisfaction and commitment." *International Journal of Business Excellence* 17(3): 336–360.
- Wulandari, Suci, dan Chichi Andriani. 2019. "Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Tentara Dr. Reksodiwiryo Padang." *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha* 1(2).