

Perceived Organizational Support dan Organizational Citizenship Behavior Karyawan Generasi Milenial: Peran mediasi Job Satisfaction

Muhammad Iqbal¹, Hijriyati Cucuani²

^{1,2}Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
email: iqbalmuhammad2411@gmail.com

Abstrak

Artikel INFO

Diterima :10 Desember 2023
Direvisi : 26 Agustus 2024
Disetujui : 01 Oktober 2024

DOI:
<http://dx.doi.org/10.24014/jp.v14i2.27191>

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi *job satisfaction* pada karyawan generasi milenial. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non random sampling* dengan jumlah 100 sampel kepada responden yang lahir pada tahun 1980 hingga 2000 yang tersebar pada sektor pemerintahan maupun swasta dan memiliki pengalaman kerja minimal tiga bulan. Pengumpulan data menggunakan *Organizational Citizenship Behavior Scale (OCBS)*, *Survey of Perceived Organizational Support* dan *Job Satisfaction Survey*. Uji hipotesis menggunakan *Process v4. by Andrew F. Hayes*. Hasil uji menunjukkan *perceived organizational support* berhubungan secara signifikan terhadap *job satisfaction* dan *job satisfaction* berhubungan secara signifikan terhadap OCB. Hasil uji berdasarkan *total effect* menunjukkan *perceived organizational support* tidak berhubungan secara signifikan terhadap OCB. Sementara hasil uji berdasarkan *indirect effect* menunjukkan *job satisfaction* memediasi hubungan *perceived organizational support* dengan OCB pada karyawan generasi milenial dengan bentuk *full mediation*. Penelitian ini memberikan pemahaman penting bagi perusahaan untuk menciptakan sikap bahwa perusahaan mendukung dan mengapresiasi secara penuh kinerja karyawan milenial sehingga berdampak terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja, dengan demikian OCB karyawan akan meningkat.

Kata Kunci: Persepsi Dukungan Organisasi, OCB, Kepuasan Kerja, Karyawan Milenial

Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior of Millennial Generation Employees: The Mediation Role of Job Satisfaction

Abstract

This study aims to see the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior mediated by job satisfaction in millennial generation employees. Sampling in this study used non-random sampling with a total of 100 samples from respondents born in 1980 to 2000 spread across both government and private sectors and had a minimum of three months of work experience. Data collection used the Organizational Citizenship Behavior Scale (OCBS), Survey of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction Survey. Hypothesis testing used Process v4. by Andrew F. Hayes. The test results showed that perceived organizational support was significantly related to job satisfaction and job satisfaction was significantly related to OCB. The test results based on the total effect showed that perceived organizational support was not significantly related to OCB. While the test results based on the indirect effect showed that job satisfaction mediated the relationship between perceived organizational support and OCB in millennial generation employees in the form of full mediation. This study provides important understanding for companies to create an attitude that the company fully supports and appreciates the performance of millennial employees so that it has an impact on employee satisfaction at work, thus employee OCB will increase.

Keywords: *Perceived Organizational Support, OCB, Job Satisfaction, Millennial Employees*

Pendahuluan

Upaya karyawan bekerja melampaui kewajibannya dan bekerja lebih banyak diluar

dari kewajibannya dijelaskan dalam konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Garray (2006) mendefinisikan OCB sebagai

perilaku sukarela dari seorang karyawan yang melakukan pekerjaan atau tugas di luar tanggung jawab yang berasal dari kontrak kerja. Karyawan yang memiliki OCB akan menunjukkan perilaku yang menguntungkan bagi perusahaan dan bermanfaat bagi di karyawan itu sendiri (Aswin & Rahyuda, 2017). Karakteristik OCB yang tinggi pada karyawan secara umum menurut Organ (1997) ditandai dengan adanya *altruism* yaitu karyawan dengan sukarela membantu rekan kerja di dalam organisasi terhadap tugas mereka. Kedua *courtesy*, yaitu karyawan mengantisipasi adanya masalah yang berasal dari hubungan kerja. Ketiga *sportsmanship*, yaitu karyawan memiliki kesediaan mentolerir keadaannya yang tidak mengenakan tanpa mengeluh dan tidak membuat masalah menjadi lebih besar dari yang sebenarnya. Keempat *conscientiousness*, yaitu karyawan menerima dan mematuhi aturan, serta yang terakhir adalah *civic virtue*, yaitu karyawan merasa tanggung jawab untuk ikut berpartisipasi dalam mengambil inisiatif dalam merekomendasikan sesuatu demi kemajuan perusahaan.

Perilaku OCB ini diharapkan muncul pada semua karyawan, namun sayangnya OCB pada karyawan milenial dinilai rendah (Madiistriyatno & Hadiwijaya, 2020). Hal ini ditandai dengan penurunan minat kerja akibat *gap work experience* yang dialami karyawan milenial (Madiistriyatno & Hadiwijaya, 2020). Mishra, Yavagal dan Bagwe (2018) menuliskan adanya kecenderungan *psychological entitlement* pada karyawan milenial yang memperlihatkan apa yang dilakukan harus mendapat pengakuan dan pujian, sehingga kurang berminat untuk melakukan perilaku kerja secara sukarela atau OCB.

Gong et al., (2018) menyebutkan sebab karyawan milenial tidak ingin memunculkan OCB diantaranya karena karyawan milenial mendapatkan upah yang kecil dibanding generasi sebelumnya dikarenakan masuk dunia kerja pada era krisis ekonomi global, karyawan milenial lebih fokus pada meluangkan waktu

untuk menjaga kualitas diri, hal ini membuat OCB menempati posisi bawah daftar prioritas generasi milenial untuk bekerja (Gong et al., 2018).

Sementara itu, OCB merupakan perilaku yang penting untuk diri karyawan milenial. Madiistriyatno dan Hadiwijaya (2020) menuliskan bahwa tingginya OCB di dalam diri karyawan mampu memaksimalkan potensi dan kemampuan karyawan milenial. Hal ini juga dapat membantu perusahaan dalam penyelesaian masalah kerja di era sekarang di mana pemahaman tentang teknologi saat ini sepenuhnya dimiliki oleh generasi milenial (Sofiah, Hartono & Sinambela, 2022).

Adiawaty (2019) menuliskan OCB yang ada di dalam diri karyawan generasi milenial juga mampu menstimulasi munculnya karakteristik gaya kerja yang tidak dimiliki generasi sebelumnya seperti generasi X serta hal ini akan memberikan keuntungan yang lebih bagi perusahaan. Madiistriyatno dan Hadiwijaya (2020) menyebutkan karakteristik yang dimiliki karyawan generasi milenial diantaranya tingginya ekspektasi terhadap pimpinan, berani untuk bertanya, menyukai tantangan, harga diri yang tinggi dan memiliki kreativitas dalam meningkatkan kinerja organisasi (Kusumaputri et al., 2021). Kroth dan Young (2014) juga menyebutkan karyawan milenial memiliki *desired work attributes* yaitu mengembangkan hubungan sosial yang kuat dengan pimpinan dan rekan kerja, menunjukkan keinginan yang kuat untuk memperoleh apresiasi dari pimpinan, mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan personal serta menginginkan kesempatan pelatihan guna memperoleh keterampilan baru.

Melihat OCB yang sangat menguntungkan, perlu menciptakan upaya guna menstimulasi munculnya perilaku OCB. Salah satu upaya tersebut yaitu menciptakan persepsi pada diri karyawan bahwasanya mereka didukung dan diperhatikan secara baik di tempat kerja yang dikenal dalam konsep *perceived organizational*

support. Rhoades dan Eisenberger (2002) mendefinisikan *perceived organizational support* sebagai sikap karyawan dalam suatu organisasi membentuk keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. *Perceived organizational support* ini didasari oleh teori pertukaran sosial (Rahmayati & Prasetya, 2017; Jang & Juliana, 2020) dimana karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi akan memberikan performa kerja yang baik sebagai bentuk timbal balik atas apa yang mereka rasakan.

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa *perceived organizational support* berhubungan positif dengan OCB (Kurniawan dan Harsono, 2021). Kurtessis et al., (2017) dalam studi meta analisisnya menjelaskan bahwa salah satu *behavior outcomes* dari *perceived organizational support* adalah OCB. Disisi lain, beberapa penelitian terbaru menemukan bahwa *perceived organizational support* tidak berhubungan secara signifikan terhadap OCB (Jang dan Juliana, 2020; Waileruny, 2014; Claudia, 2018). Berdasarkan penelitian, positif dan negatifnya *perceived organizational support* diduga tidak berhubungan secara langsung dengan tinggi rendahnya OCB (Jang dan Juliana, 2020; Waileruny, 2014; Claudia, 2018). Pada sebuah studi terhadap generasi milenial di industri pendidikan oleh Jang dan Juliana (2020) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berhubungan dengan OCB melalui kepuasan kerja. Selain itu, Nabilla dan Riyanto (2020) menegaskan bahwa salah satu variabel yang sering dikaitkan dengan OCB dan *perceived organizational support* adalah *job satisfaction*.

Crede et al., (2007) menjelaskan bahwa saat karyawan memiliki persepsi positif terhadap perusahaan yang mendukung dan memberikan kondisi kerja menguntungkan bagi mereka, persepsi tersebut akan berdampak pada munculnya *job satisfaction* dan melalui kepuasan tersebut karyawan akan menanggapi melalui perilaku kerja yang positif salah satunya OCB (Crede et al., 2007). Crede et al., menjelaskan lebih lanjut bahwa berdasarkan teori pertukaran sosial,

karyawan yang terlibat dalam perilaku positif atau negatif terhadap organisasi hanya sebagai respons terhadap tindakan positif atau negatif yang dianggap berasal dari organisasi. Hal ini, pada gilirannya, akan menunjukkan bahwa karyawan yang merasa karena merasa mendapat dukungan dari organisasi akan berusaha memberikan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis sebagai berikut: 1) *Perceived organizational support* berhubungan positif dengan *job satisfaction* pada karyawan generasi milenial; 2) *Perceived organizational support* berhubungan positif dengan OCB pada karyawan generasi milenial; 3) *Job satisfaction* berhubungan positif dengan OCB pada karyawan generasi milenial, dan 4) *Job satisfaction* mampu memediasi hubungan *perceived organizational support* dan OCB pada karyawan generasi milenial.

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk melihat hubungan *perceived organizational support* (X) terhadap OCB (Y) dimediasi oleh *job satisfaction* (M).

Subjek Penelitian

Penelitian ini mengambil data dari karyawan generasi milenial. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 karyawan milenial diantaranya karyawan wanita sebanyak 73 (73%) dan karyawan pria sebanyak 27 (27%). Karyawan terbagi menjadi dua sektor kerja yaitu sektor pemerintahan sebanyak 64 (64%) dan sektor swasta sebanyak 36 (36%). Sampel diperoleh dengan menggunakan *non-random sampling* terhadap karyawan yang lahir pada tahun 1980 hingga 2000 dan telah bekerja minimal tiga bulan.

Pengukuran

Terdapat tiga skala yang digunakan dalam penelitian ini. Pertama, OCB diukur menggunakan *Organizational Citizenship Behavior Scale* (OCBS) yang dikembangkan oleh Podsakoff et al., (1990) dan dilakukan modifikasi oleh Argentero, Cortese dan

Feretti (2008) yang terdiri dari 24 aitem. Skala Argentero, Cortese dan Feretti (2008) peneliti gunakan untuk diadaptasi ke bahasa Indonesia karena aitem pada skala tersebut telah disesuaikan terhadap evaluasi diri karyawan mengenai OCB (Argentero, Cortese dan Feretti, 2008).

Adaptasi skala OCBS menggunakan *International Test Commission (ITC) Guidelines for Test Adaptation (2016)* dengan tahapan pertama melakukan perizinan alat ukur dan menghormati *intellectual property rights*. Skala yang diadaptasi terbuka secara umum maka peneliti menjaga *intellectual property rights* dengan tidak merubah jumlah aitem yang akan diadaptasi. Kedua, menerjemahkan aitem bahasa Inggris ke bahasa Indonesia oleh seorang *professional translator* dan dosen Fakultas Psikologi UIN Suska Riau yang sedang menempuh pendidikan di Negara yang menggunakan bahasa sebagaimana bahasa pada skala asli. Ketiga, dilakukan sintesis dari aitem yang sudah diterjemahkan untuk mendapatkan aitem yang akan digunakan dengan meminta dua orang dosen Fakultas Psikologi UIN Suska Riau yang menguasai bidang psikologi industri dan organisasi dan bidang psikometri. Keempat, melakukan *backward translation* untuk melihat kesamaan hasil sintesis aitem terhadap aitem asli. Terakhir, melakukan uji coba alat ukur untuk mendapatkan reliabilitas, nilai validitas dan analisis aitem. Reliabilitas skala diuji menggunakan *alpha cronbach* dan menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0,835

Kedua, *Perceived organizational support* diukur menggunakan *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* disusun oleh Eisenberger, Hutchison dan Sowa (1986) dan telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia oleh Rahmi et al., (2021). Terdapat satu aspek dari skala ini yaitu *perceived organizational support* sebagai aspek umum (unidimensi) sesuai dari Eisenberger (1986).

Survey of Perceived Organizational Support (SPOS) yang diadaptasi dari Rahmi et al. (2021) menggunakan versi pendek dari skala asli yang terdiri dari 8 aitem. Reliabilitas

skala diuji menggunakan *alpha cronbach* dan menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0.850.

Ketiga, *Job satisfaction* diukur menggunakan *Job Satisfaction Survey (JSS)* disusun oleh Paul E. Spector yang terdiri 36 aitem dan telah tersedia dalam Bahasa Indonesia. Meskipun JSS pada awalnya dikembangkan untuk digunakan dalam organisasi layanan manusia, Skala ini dapat diterapkan pada semua organisasi. (Spector, 2022). Reliabilitas skala diuji menggunakan *alpha cronbach* dan menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0,918.

Analisa Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis mediasi melalui proram SPSS dengan tambahan *Process v4. by Andrew F. Hayes*. program ini digunakan karena dapat memperkirakan koefisien dalam model mediasi sederhana serta model yang lebih kompleks yang melibatkan banyak mediator (Hayes, 2013). Field (2018) menyebutkan bahwa penggunaan *Process v4. Andrew F. Hayes* merupakan perangkat terbaik dalam menghasilkan hasil analisis mediasi dan moderasi.

Uji Hipotesis

Analisis model regresi harus memenuhi syarat untuk memperoleh model regresi dengan estimasi yang tidak bias dan pengujian dapat terpercaya. Purnomo (2016) menyebutkan syarat tersebut adalah melakukan uji asumsi klasik untuk mengetahui ada tidaknya normalitas residual, linearitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

Uji normalitas yang digunakan pada penelitian ini adalah uji normalitas residual dengan menggunakan *one sample kolmogorov-smirnov*. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan bantuan SPSS versi 25 didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,17 (*sig* > 0,05) yang berarti dapat disimpulkan bahwa nilai residual pada penelitian ini berdistribusi normal.

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah tiap variabel dalam penelitian memiliki hubungan yang linear atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan Anova pada

test for linearity. Keputusan hubungan antar variabel dapat dikatakan linier apabila nilai *deviation from linearity* dengan nilai *sig* > 0,05. Berikut hasil uji linieritas pada tabel 1:

Tabel 1

Hasil Uji linieritas

Variabel	F	Deviation from Linearity Sig	Linearity Sig	Keterangan
OCB dan <i>perceived organizational support</i>	1.810	.764	.183	Linier
OCB dan <i>job satisfaction</i>	8.192	.358	.007	Linier

Berdasarkan tabel di atas terlihat variabel OCB dengan *perceived organizational support* dan *job satisfaction* memiliki hubungan yang linier. Hal ini dilihat dari taraf signifikansi *deviation from linearity* hubungan variabel OCB dan persepsi dukungan organisasi sebesar 0,76 (*sig* > 0,05) dan taraf signifikansi *deviation from linearity* hubungan variabel OCB dengan kepuasan kerja sebesar 0,35 (*sig* > 0,05).

Uji multikolinearitas bertujuan untuk melihat ada atau tidaknya korelasi antara variabel-variabel independen dalam suatu model regresi linier berganda. Dasar keputusan adalah jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) kecil dari 10 maka artinya tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi. Berikut hasil uji multikolinearitas pada tabel 2.

Tabel 2

Hasil Uji Multikolinearitas

Persamaan I	Tolerance	Variance inflation factor (VIF)
<i>Perceived organizational support</i>	1.000	1.000
Persamaan II	Tolerance	Variance inflation factor (VIF)
<i>Perceived organizational support</i>	.606	1.650
<i>Job satisfaction</i>	.606	1.650

Berdasarkan tabel di atas diketahui *perceived organizational support* memiliki nilai *tolerance* sebesar 1.000 dan nilai VIF sebesar 1.000. Pada persamaan kedua *perceived organizational support* dan *job satisfaction* memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,60 dan nilai VIF sebesar 1.650. Hasil dari uji di atas menunjukkan tidak terjadinya multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi

terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan metode *glejser* dengan bantuan SPSS versi 25 dengan pengambilan keputusan apabila nilai probabilitas lebih besar dari nilai *alpha* (*sig* > 0,05) maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Berikut hasil uji heteroskedastisitas pada tabel 3:

Tabel 3
Hasil Uji Metode Glejser

Variabel	Sig
<i>Perceived organizational support</i> (X)	.419
<i>Job satisfaction</i> (M)	.911

Hasil perhitungan yang diperoleh menggunakan metode *glejser* menunjukkan nilai signifikansi pada variabel *perceived organizational support* sebesar 0,41 ($sig > 0,05$) dan nilai signifikansi variabel *job satisfaction* sebesar 0,91 ($sig > 0,50$) yang mana hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikansi pada dua variabel lebih besar dari $p > 0,05$.

Susanti (2010) menyebutkan perlu dilakukan analisis matriks korelasi untuk melihat hubungan masing-masing variabel penelitian secara terpisah. Hasil dari analisis matriks korelasi ini berguna untuk mengidentifikasi salah satunya multikolinearitas. Analisis korelasi menggunakan *pearson's product moment* dapat dilihat pada tabel 4:

Tabel 4
Hasil Analisis Matriks Korelasi

Kontraks	<i>perceived organizational support</i>	<i>job satisfaction</i>	OCB
<i>perceived organizational support</i>	1	.	.
<i>job satisfaction</i>	.628**	1	.
OCB	.139	.268**	1

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

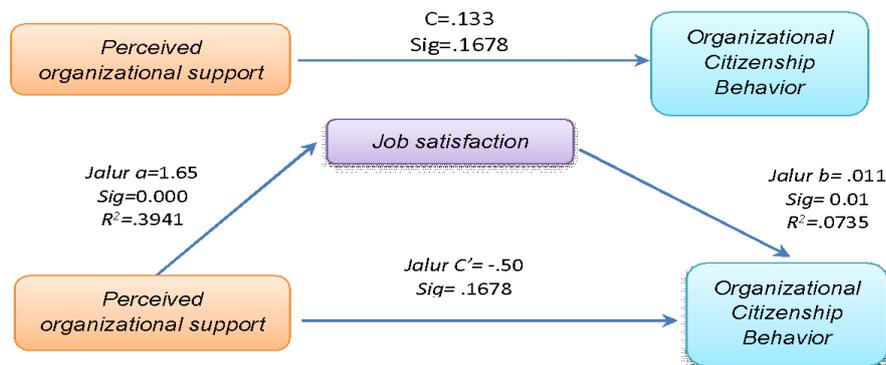
Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa hubungan *perceived organizational support* terhadap OCB tidak signifikan, namun hubungan *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* signifikan positif dengan nilai koefisien positif dan *job satisfaction* dengan OCB juga berhubungan signifikan dengan nilai koefisien positif. Setelah terpenuhinya syarat asumsi klasik maka

dilakukan analisis model regresi. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilihat dari *p-value* pada hasil uji analisis *Process v4. by Andrew F. Hayes* Ketentuan penerimaan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada nilai *p-value* yang dibandingkan dengan taraf kesalahan 5% ($p \leq 0,05$). Hasil uji hipotesis pengaruh langsung antar kontrak dapat pada tabel 5:

Tabel 5
Hasil Uji Hipotesis Mediasi Process

Constant	R-sq	Coeff	Se	T	P	LLCI	ULCI
X > M	,3941	1,6547	,2073	7,9836	,0000	1,2434	2,0661
M > Y	,0735	,1093	,0459	2,3823	,0192	,0182	,2003
Total Effect X > Y	-,0470	,1339	,0963	1,3896	,1678	-,0573	,3251
Direct Effect X > Y	-	-,0470	,1209	-,3884	,6986	-,2870	,1930
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
Indirect Effect X > Y	,1808	,0790	,0221	,3407			
Effect Size X > Y	,1878	,0828	,0248	,3484			

Level of confidence for all confidence interval (CI): 95%



Gambar 1. Alur Uji Hipotesis

Berdasarkan tabel 6 dapat dijelaskan hasil uji hipotesis sebagai berikut:

1. Hubungan *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* digambarkan dalam jalur A. Berdasarkan hasil uji diatas *perceived organizational support* berhubungan signifikan terhadap *job satisfaction* dengan nilai $b = 1,65$, 95% CI [1,24, 2,07], $t = 7,98$, $p = 0,000$. Berdasarkan nilai R^2 menunjukkan 39,41% *perceived organizational support* mempengaruhi *job satisfaction* karyawan dengan sisanya dipengaruhi oleh varian lain di luar penelitian. Nilai koefisien yang positif sebesar 1,65 menjelaskan bahwa ketika *perceived organizational support* yang dirasakan meningkat maka *job satisfaction* pada karyawan juga akan meningkat.

2. Hubungan *job satisfaction* terhadap OCB digambarkan dalam jalur B. Berdasarkan hasil uji diatas *job satisfaction* berhubungan signifikan terhadap OCB dengan nilai $b = ,10$, 95% CI [,18, ,20], $t = 2,38$, $p = 0,01$. Berdasarkan nilai R^2 menunjukkan 7,35% *job satisfaction* mempengaruhi OCB karyawan dengan sisanya dipengaruhi oleh varian lain di luar penelitian. Nilai koefisien yang positif sebesar 0,10 menjelaskan bahwa ketika *job satisfaction* meningkat maka OCB pada karyawan juga akan meningkat.

3. Hubungan *perceived organizational support* terhadap OCB tanpa adanya kehadiran variabel mediasi (*total effect*) digambarkan dalam jalur C. Berdasarkan hasil uji diatas tidak ada hubungan signifikan *perceived organizational support* terhadap OCB dengan nilai $b = ,13$, 95% CI [-,60, ,32], $t = 1,38$, $p = 0,17$.

Uji mediasi menggunakan analisis *Process* menghasilkan nilai efek langsung (*direct effect*) dan efek tidak langsung (*indirect effect*). Terjadinya efek mediasi dapat dilihat dari interval kepercayaan *indirect effect* pada nilai *BootLLCI* dan *BootULCI* pada tabel 5:

1. Hubungan *perceived organizational support* terhadap OCB dengan kehadiran *job satisfaction* memberikan efek langsung sebagai jalur C' (Field, 2018). Berdasarkan hasil uji di atas tidak ada hubungan signifikan *perceived organizational support* terhadap OCB bahkan dengan adanya *job satisfaction* dengan nilai $b = -,50$, 95% CI [-,29, ,19], $t = -,39$, $p = ,70$.

2. Berdasarkan hasil di atas terdapat efek tidak langsung (*indirect effect*) yaitu *job satisfaction* (M) mampu memediasi hubungan *perceived organizational support* (X) terhadap OCB (Y) dengan bentuk *full mediation* dengan hasil *indirect effect* interval kepercayaan berada di antara 0,0221 dan 0,3407 serta nilai *effect*

size yaitu $b = ,19$ CI $[,02, ,35]$ dengan taraf kepercayaan 95%.

Terdapat analisis tambahan yaitu kategorisasi pada tiap variabel dengan terlebih dahulu dilakukan perhitungan untuk

mendapatkan deskripsi singkat berupa fungsi-fungsi statistika dasar diantaranya skor minimum, skor maksimum, *mean* dan standar deviasi lalu menginterpretasikan perhitungan dengan menggunakan skor empirik. Berikut hasil kategorisasi pada tabel 6.

Tabel 6
Uji Kategorisasi

Variabel	Kategorisasi	Frekuensi	Persentase
<i>Perceived Organizational Support</i>	Rendah	15	15%
	Sedang	63	63%
	Tinggi	22	22%
OCB	Rendah	16	16%
	Sedang	65	65%
	Tinggi	19	19%
<i>Job Satisfaction</i>	Rendah	17	17%
	Sedang	66	66%
	Tinggi	17	17%

Berdasarkan kategorisasi diatas pada *perceived organizational support* paling tinggi pada kategorisasi sedang (63%). Sementara itu OCB paling tinggi pada kategorisasi sedang (65%) dan *job satisfaction* paling tinggi pada kategorisasi sedang (66%).

Pembahasan

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan *perceived organizational support* dengan OCB dimediasi *job satisfaction* pada karyawan generasi milenial. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan antar variabel dan menjawab bagaimana *job satisfaction* mampu memediasi *perceived organizational support* dan OCB pada karyawan generasi milenial.

Hipotesis pertama yang diajukan yaitu *perceived organizational support* berhubungan positif terhadap *job satisfaction* karyawan generasi milenial diterima. Nilai koefisien korelasi sebesar 1,65 dengan nilai signifikansi sebesar ,00 menunjukkan terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan *job satisfaction*. Hasil menunjukkan

bahwa semakin tinggi persepsi dukungan yang dimiliki karyawan, maka kepuasan kerja karyawan milenial juga akan meningkat. Hal ini dikarenakan dukungan positif yang dirasakan karyawan milenial disikapi secara positif sehingga karyawan merasa puas dengan berbagai aspek di tempat kerja. Hasil penelitian sejalan dengan dengan temuan yang dilakukan Hendriatno dan Marhalinda (2020); Andriyanti dan Supartha (2021); Claudia (2018). Selain itu, diketahui pula Nilai R² sebesar ,3941 menunjukkan 39.41% persepsi dukungan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan milenial.

Cara pandang karyawan terhadap tempat mereka bekerja akan mempengaruhi *job satisfaction* yang ada pada karyawan. Kumari (2011) menjelaskan munculnya *job satisfaction* pada karyawan karena adanya kondisi kerja yang kooperatif, sistem penghargaan sebagai apresiasi, manajer yang suportif dan nilai budaya kerja yang positif yang mana hal ini berkaitan dengan persepsi dukungan organisasi. Gong et al (2018) menyebutkan

karakter karyawan milenial yang membutuhkan pengakuan, sangat membutuhkan rekognisi dari perusahaan sehingga ketika hal-hal yang mereka butuhkan dipenuhi oleh perusahaan, mereka menjadi puas.

Selanjutnya, hipotesis kedua yaitu *perceived organizational support* berhubungan positif dengan OCB dalam penelitian ini ditolak. Berdasarkan nilai koefisien sebesar 0,13 dan nilai signifikansi 0,17 lebih besar dari > 0.05 menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan *perceived organizational support* terhadap OCB. Hal ini dikarenakan OCB sebagai perilaku sukarela tidak langsung dikontrol atau dipaksakan oleh organisasi, dibutuhkan stimulus internal yang lain agar OCB dapat terbentuk. Tidak adanya hubungan yang signifikan antara *perceived organizational support* dengan OCB sejalan dengan hasil temuan dari Saputri dan Partina (2022); Azizah dan Rokhman (2021); Jang dan Juliana (2020) dan Claudia (2018). Penelitian ini membuktikan dalam mempengaruhi OCB, khususnya pada karyawan milenial, tidak cukup dengan menjadikan *perceived organizational support* sebagai prediktor.

Karyawan generasi milenial yang cenderung mudah bosan dengan kondisi monoton dan menuntut kenyamanan, menjadikan kepuasan kerja sebagai faktor yang menentukan tindakan umpan balik, sehingga kepuasan kerja dimasukkan ke dalam penelitian ini sebagai variabel mediasi. Hal ini sesuai saran dari Crede et al., (2007) menyebutkan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dikarenakan keeratannya dalam menggambarkan dinamika kerja karyawan dan mampu menjelaskan pengaruh *perceived organizational support* terhadap OCB pada karyawan milenial (Nabilla & Riyanto, 2020).

Selanjutnya hipotesis ketiga yaitu *job satisfaction* berhubungan positif terhadap OCB pada karyawan generasi milenial. Berdasarkan

hasil penelitian, hipotesis ini diterima dengan nilai koefisien korelasi yaitu 0,11 dengan nilai signifikansi sebesar $0,01 < 0,05$ yang menunjukkan ketika *job satisfaction* karyawan milenial meningkat maka OCB yang ada di dalam diri mereka juga meningkat. Nilai R² sebesar ,0735 menunjukkan 7,35% kepuasan kerja mempengaruhi OCB karyawan milenial.

Hasil penelitian ini didukung dengan temuan Aswin dan Rahyuda (2017); Rahmawati dan Prasetya (2017); Kurniawan dan Harsono (2021) bahwa *job satisfaction* signifikan positif terhadap OCB. Perasaan puas dan senang yang dimiliki karyawan terkait pekerjaannya secara positif akan ditampilkan dengan output kerja yang positif pula (Sofiah, Hartono & Sinambela, 2021). Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target dan menampilkan peran ekstra di luar dari pekerjaannya yang dari semua hal ini bertujuan kembali mengulang pengalaman- pengalaman positif mereka.

Selanjutnya hadirnya *job satisfaction* sebagai variabel mediasi memunculkan hipotesis keempat, yaitu *job satisfaction* mampu memediasi hubungan *perceived organizational support* dengan OCB pada karyawan generasi milenial. Hasil hipotesis ini menjadi bagian penting untuk mengetahui bagaimana *job satisfaction* memediasi *perceived organizational support* dengan OCB. Hasil penelitian menunjukkan terjadi efek mediasi dimana nilai *indirect effect* menunjukkan interval kepercayaan berada di antara 0,0221 dan 0,3407, serta nilai *effect size* yaitu $b = ,19$ CI [,02, ,35] dengan taraf kepercayaan 95%. Field (2018) menyebutkan jika interval kepercayaan tidak sama dengan nol maka terjadi efek mediasi.

Selain *indirect effect*, efek mediasi juga dapat terlihat dari signifikannya hubungan

perceived organizational support terhadap *job satisfaction* (jalur A) dan *perceived organizational support* terhadap OCB (jalur B). Mengacu pada kriteria mediasi menurut Baron dan Kenny (1986) apabila jalur A dan B dalam model regresi signifikan maka terdapat efek mediasi di dalam penelitian. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi hubungan *perceived organizational support* terhadap OCB pada karyawan generasi milenial.

Karyawan generasi milenial memiliki cara pandang yang berbeda melihat keuntungan yang mereka rasakan di dunia kerja dan hal ini berdampak pada orientasi mereka untuk menjadi lebih baik. Cara pandang yang berbeda juga turut mempengaruhi rasa puas seperti apa yang mereka inginkan di dunia kerja. Apabila karyawan sudah merasa puas dan senang dengan pekerjaannya setelah mendapatkan dukungan dari organisasi melalui fasilitas dan sistem kerja yang baik, maka mereka akan memberikan *output* kerja yang positif dengan memberikan kerja yang lebih ekstra (OCB).

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) memainkan peran besar dalam munculnya OCB pada karyawan generasi milenial, yang mana *perceived organizational support* menjadi stimulus awal *job satisfaction* dan berdampak pada OCB (Maan et al., 2020). Saat karyawan bergaul secara positif dengan organisasi tempat mereka bekerja, maka karyawan terdorong secara intrinsik untuk memperkuat hubungan dengan organisasi dan mulai menunjukkan bentuk pertukaran sosial seperti rasa puas dalam bekerja, mengabdikan diri secara sosial emosi pada pekerjaan dan organisasi serta kesetiaan pada tempat mereka bekerja.

Chou, Bove dan Han (2021) mengungkapkan temuan terbaru mengenai nilai OCB khusus pada karyawan generasi milenial

diantaranya ketekatan untuk mengembangkan diri menjadi lebih baik, orientasi kompetisi dengan *role model* untuk menjadi lebih baik, kemampuan mengembangkan dan melatih orang lain di tempat kerja, kepedulian yang lebih besar terhadap masalah lingkungan dan tanggung jawab sosial dan terakhir, orientasi gaji yang sebanding dengan input kerja. Manifestasi keseluruhan OCB yang ada pada karyawan milenial, ditentukan langsung oleh persepsi terkait dukungan yang diberikan kepada mereka, dengan mempengaruhi kepuasan kerja untuk menstimulasi munculnya OCB.

Berdasarkan kategorisasi pada tiap variabel, terlihat persentase variabel OCB pada karyawan generasi milenial dengan 65% pada kategori sedang, 19% tinggi dan 16% rendah. Hal ini menunjukkan masih perlu peningkatan kualitas kerja dari organisasi agar karyawan milenial secara dominan memiliki OCB yang tinggi.

Pada *perceived organizational support* variabel 63% karyawan milenial memiliki persepsi dukungan pada kategori sedang, 22% pada kategori tinggi dan 15% pada kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat persepsi dukungan yang mempengaruhi OCB memiliki nilai kategorisasi yang sama-sama sedang. Selanjutnya kepuasan kerja, 66% karyawan milenial kepuasan kerja karyawan milenial pada tingkat sedang, 17% pada tingkat tinggi dan 17% pada tingkat rendah.

Penelitian ini memberikan penjelasan lebih lanjut dinamika peningkatan OCB pada milenial. Su. & Hahn (2021) menjelaskan kebutuhan karyawan milenial di tempat kerja yang berkaitan dengan OCB sangat erat kaitannya dengan cara pandang mereka terhadap organisasi serta dominasi karyawan milenial di organisasi, tentunya mengubah kebutuhan yang selama ini hanya berfokus pada generasi sebelumnya dan pada akhirnya

turut berdampak pada kepuasan dalam bekerja pada karyawan milenial.

Minimnya penelitian yang berfokus pada anteseden OCB pada karyawan milenial serta beragamnya hubungan signifikansi dari OCB menjadi keunikan dari penelitian ini, yang mana beberapa penelitian dari Jang dan Juliana, (2020) Waileruny, (2014) dan Claudia, (2018) adanya saran untuk menambah variabel lain untuk melihat hubungan *perceived organizational support* dengan OCB menjadi dasar dari penelitian ini. Su, & Hahn (2021) menuliskan minimnya eksplorasi faktor “individu” dalam peningkatan OCB menjadi sebab bervariasinya hubungan variabel-variabel kerja yang berkaitan dengan OCB. Sehingga *job satisfaction* dipilih sebagai variabel mediasi sesuai pernyataan Crede et. al., (2007) karena paling mendekati faktor personal karyawan berdasarkan teori pertukaran sosial.

Terdapat kekurangan dalam penelitian ini yaitu rumitnya proses perizinan pengambilan data secara offline yang berakibat pada keterbatasan waktu penelitian. Jumlah karyawan milenial yang tidak banyak pada beberapa organisasi dan kriteria sampel yang hanya bekerja minimal tiga bulan yang diasumsikan masih belum cukup mengenal dinamika organisasi karyawan milenial bekerja.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan diantaranya pertama, terdapat hubungan signifikan positif *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* pada karyawan generasi milenial. Kedua, terdapat hubungan signifikan positif *job satisfaction* terhadap OCB pada karyawan generasi milenial. Ketiga, *perceived organizational support* tidak berhubungan secara signifikan dengan OCB. Terakhir, *job satisfaction* mampu memediasi hubungan *perceived organizational support* dengan OCB pada karyawan generasi

milenial. Artinya *job satisfaction* mampu memberikan efek tidak langsung sehingga *perceived organizational support* dengan OCB memiliki hubungan signifikan positif.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti mengajukan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan untuk kedepannya: Bagi organisasi, hasil penelitian ini dapat menjadi catatan bagi organisasi yang memiliki bawahan karyawan generasi milenial. Karakteristik generasi milenial yang berbeda dengan generasi X tentunya menjadi bahan pertimbangan untuk kembali meningkatkan kualitas dukungan kerja bagi karyawan yang menysasar pada kebutuhan dan bentuk kepuasan seperti apa yang diperlukan karyawan milenial sehingga menstimulasi munculnya OCB.

Daftar Pustaka

- Adiawaty, S. (2019). Tantangan perusahaan mengelola perbedaan generasi karyawan. *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis*, 22(3), 376-382.
- Aswin, A., & Rahyuda, A. (2017). Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(5), 2729-2755.
- Andriyanti, N. P. V., & Supartha, I. W. G. (2021). Effect of *perceived organizational support* on *organizational citizenship behavior* with *job satisfaction* as mediating variables. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 46–55.
- Argentero, P., Cortese, C. G., & Ferretti, M. S. (2008). An evaluation of *organizational citizenship behavior*: Psychometric characteristics of the Italian version of podsakoff et al.'s scale. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 15(2), 61–75.

- Azizah, Khalyfatul & Rokhman, Nur. (2021). Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi pada pegawai dinas koperasi dan UKM DIY. *Cakrawansa Bisnis*, 02(01), 69-84. <http://dx.doi.org/10.35917/cb.v2i1.235>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Chou, S. Y., Bove, F., Ramser, C., & Han, B. (2021). Millennials as organizational citizens: Conceptualization and measurement development. *Journal of Social Psychology*, 161(5), 632–651. <https://doi.org/10.1080/00224545.2021.1874256>
- Claudia, M. (2018). The influence of perceived organizational support, job satisfaction and organizational commitment toward organizational citizenship behavior (A study of the permanent lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business*, 33(1), 23. <https://doi.org/10.22146/jieb.17761>
- Crede, M., Chernyshenko, O. S., Stark, S., Dalal, R. S., & Bashshur, M. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 515–538. <https://doi.org/10.1348/096317906X136180>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Field, Andy. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th. ed.). California; Sage Edge.
- Garray, Hannah D., V. (2006) Kinerja extra role dan kebijakan kompensasi. *Kajian Bisnis dan Manajemen*, 8(1), 33-42.
- Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., Ramkissoon, A., & He, X. (2018). Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*, 41(7), 774–788. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0121>
- Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis; A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Hendriatno, S., & Marhalinda. (2020). Analisis persepsi dukungan organisasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan generasi milenial pada kank di kota Bandung. *Ikra-lth Ekonomika*, 3(3), 125–133.
- Jang, J., & Juliana. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja dan organizational citizenship behavior generasi milenial di industri pendidikan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi*, 4(1), 141–160.
- Kumari, Neeraj. (2011). Job satisfaction of the employees at the workplace. *European Journal of Business and Management*, 03(04), 11-30.
- Kurniawan, I. S., & Harsono, M., (2021). Organizational support: Antecedents, processes, outcomes. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, 12(1), 67– 80.
- Kusumaputri, E. S., Kumalasari, S. P., & Husna, S. (2021). Perceived organizational support, OCB and creative behaviour among millennial generation start-up employees. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 10(2), 290. <https://doi.org/10.12928/jehcp.v10i2.19947>

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kroth, A., & Young, S. J. (2014). New professionals, new desires: What millennials want in their work. *Recreational Sports Journal*, 38(1), 23–32.
- Madiistriyatno H., & Hadiwijaya D. (2020). *Generasi Milenial Tantangan Membangun Komitmen Kerja/Bisnis dan Adversity quotient (AQ)* (Edisi Revisi). Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Mishra, S., Yavagal, A., & Bagwe, P. (2018). Organizational citizenship behavior. *Millennial's Perspective Received*, 6(4), 35–44.
- Nabilla, Annisa & Riyanto. (2020). The effect of job satisfaction, perceived organizational support, and organizational climate with organizational citizenship behavior in PT XYZ's Employee. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(8), 438–441. <https://doi.org/10.36348/sjhss.2020.v05i08.006>
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Perform.* (10): 85-101.
- Purnomo, Rochmat A. (2016). *Analisis Statistik Ekonomi dan Bisnis dengan SPSS*. Ponorogo; CV Wade Group
- Podsakoff, P., M., Mackenzie, S., B., Robert, H., M., & Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effect on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*. 1(02); 107-142.
- Rahmi, T., Agustiani, H., Harding, D., & Fitriana, E. (2021). Pengaruh perceived organizational support terhadap work engagement dimediasi oleh regulatory focus ibu bekerja pada masa pandemi Covid19. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10(1), 58. <https://doi.org/10.24036/jkmb.11197500>
- Rahmayati, T., & Prasetya A. (2017). Analisis faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior pada karyawan tetap dan karyawan kontrak (Studi pada karyawan Pizza Hut Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 48(01), 97-106.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Saputri, Y. N., & Partina, A. (2022). Pengaruh Job Insecurity, Komitmen Organisasi, dan Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Honorer ASN di Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 16(1), 59–65.
- Susanti, Rita (2010). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Persepsi Atas Dukungan Organisasi Terhadap Knowledge Sharing dengan Jenis Kelamin Sebagai Variabel Moderator Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.Kandatel Yogyakarta*. (Tesis Magister, Universitas Gajah Mada).
- Su, W., & Hahn, J. (2021). Improving Millennial Employees' OCB: A Multilevel Mediated and Moderated Model of Ethical Leadership. *International journal of environmental research and public health*, 18(15), 8139. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158139>
- Sofiah, D., Hartono, M., & Sinambela, F. (2022). Millennial's organizational

citizenship behavior literature review.
*Advances in Social Science, Education
and Humanities Research*, 639, 76–83.
<https://doi.org/10.26740/jppt.v13n2.p180-194>

Spector, Paul. (2022, Januari 12) Job
Satisfaction Survei. [https://paulspector.com/
assessments/pauls-no-cost-assessments/job-
satisfaction-survey-jss/](https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/)

Waileruny, H. Theresia. (2014) Perceived
organizational support, job satisfaction
dan organizational citizenship behavior
pada PT. Bank Maluku Cabang Utama
Kota Ambon. *Agora*, 2(2):1-9.