

**Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui *Employee Development (ED)* dan *Organizational Commitment (OC)* sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan di Salah Satu Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Surabaya**

***The Effect of Perceived Organizational Support (POS) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Employee Development (ED) and Organizational Commitment (OC) as Mediation Variables for Education Staff at One of the Private Higher Education (PTS) in Surabaya***

**Vinna Yovita Narwastu\***

Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya  
E-mail: d21200053@john.petra.ac.id

**Deborah C. Widjaja**

Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya  
E-mail: dwidjaja@petra.ac.id

**Roy Setiawan**

Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya  
E-mail: roy@petra.ac.id

**ABSTRACT**

*Education staff need to have OCB, namely working in accordance with job responsibilities and even exceeding them to increase organizational effectiveness. ED and OC have an important role in creating OCB and are a form of POS (organizational support). Therefore, the role of mediation in ED and OC is important to study. Quantitative research methods using a sample of 140 respondents using nonprobability sampling and purposive sampling techniques, with the criteria for permanent employee status and having worked at least 2 years at one of the private higher education in Surabaya. Test the validity and reliability using SPSS version 25, while data analysis using SmartPLS. The results show that there is a significant effect on POS to ED, ED to OC, OC to OCB, and POS to OCB through ED and OC as joint mediation. On the other hand, there is no significant effect on the relationship between POS to OC, POS and ED to OCB, as well as POS to OCB via ED or OC as independent mediation. The research results for the leaders of private higher education were examined so that leaders can show organizational support in the form of respect for the contributions that have been made by education staff so that work abilities can be improved through employee development efforts and organizational commitment will be higher. In addition, education staff will want to help provide suggestions or input to their co-workers, so that work will be more effective without having to be given orders.*

**Keywords:** *Employee development, organizational citizenship behavior, organizational commitment, perceived organizational support.*

**ABSTRAK**

Tenaga kependidikan perlu memiliki OCB yaitu bekerja sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan bahkan melibehinya untuk meningkatkan efektivitas organisasi. ED dan OC berperan penting dalam terciptanya OCB dan merupakan salah satu bentuk dari POS. Oleh karena itu, peran mediasi pada ED dan OC penting untuk diteliti. Metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan sampel 140 responden menggunakan *nonprobability sampling* dan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria status pegawai tetap dan sudah bekerja minimal 2 tahun pada salah satu PTS di Surabaya. Uji validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS versi 25, sedangkan analisa data menggunakan SmartPLS. Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan pada POS ke ED, ED ke OC, OC ke OCB, serta POS ke OCB melalui ED dan OC sebagai *joint mediation*. Sebaliknya tidak terdapat pengaruh secara signifikan pada hubungan POS ke OC, POS dan ED ke OCB, juga POS ke OCB melalui ED atau OC sebagai mediasi secara mandiri. Hasil penelitian bagi pimpinan Perguruan Tinggi Swasta yang diteliti agar pimpinan dapat menunjukkan dukungan organisasi berupa rasa menghargai terhadap kontribusi yang telah diberikan tenaga kependidikan supaya kemampuan kerja dapat ditingkatkan melalui upaya pengembangan pegawai dan komitmen organisasi akan semakin tinggi. Selain itu, tenaga kependidikan akan mau membantu memberikan saran atau masukan kepada rekan kerjanya, sehingga pekerjaan akan semakin efektif tanpa harus diberi perintah.

**Kata kunci:** *Employee development, organizational citizenship behavior, organizational commitment, perceived organizational support.*

**\*Corresponding author**

## PENDAHULUAN

Keberhasilan institusi pendidikan tidak terlepas dari peran para tenaga kependidikan. Pada Standar Nasional Pendidikan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021, pasal 23 menjelaskan bahwa kompetensi yang perlu dimiliki tenaga kependidikan meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional untuk menunjang proses Pendidikan pada Satuan Pendidikan (Widodo, 2021). Hal ini dilakukan untuk menunjang proses pendidikan di pendidikan tinggi. Pada perayaan 74 tahun Republik Indonesia, pemerintah berkomitmen dalam mewujudkan Sumber Daya Manusia (SDM) Unggul, Indonesia Maju (Rahman, 2019).

Sebelum pandemi, pekerjaan dapat dilakukan secara langsung (*onsite*) kemudian berubah menjadi daring/dalam jaringan (*online*). Peran tenaga kependidikan semakin vital dalam menghadapi perubahan tersebut, maka kinerjanya juga harus semakin baik. Adanya perubahan *offline* ke *online*, maka ada banyak hal baru yang harus dipelajari. Dalam menjawab tuntutan tersebut, maka tenaga kependidikan perlu memiliki pola pikir dan perilaku untuk bekerja sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan bahkan melebihinya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah satu konsep di dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang menggambarkan perilaku karyawan yang mau menyelesaikan pekerjaannya melebihi dari tugas yang diberikan (Obedgiu *et al.*, 2017). OCB sangat diperlukan bagi kemajuan organisasi dan untuk peningkatan kinerja karyawan, maka setiap karyawan perlu memiliki OCB. Menurut Jehanzeb (2020), OCB merupakan berbagai perilaku atau tindakan karyawan yang lahir dari pertimbangan karyawan dimana tindakan tersebut tidak tertulis dalam uraian tanggung-jawab pekerjaan sehingga organisasi dapat menjadi lebih efektif dan efisien. Sedangkan menurut Menurut pengamatan peneliti, tenaga kependidikan yang memiliki OCB pada salah satu perguruan tinggi swasta di Surabaya ditemukan pada beberapa unit. Namun ada pula tenaga kependidikan yang memilih untuk bekerja sesuai tugas dan tanggung jawabnya tanpa mau melakukan pekerjaan ekstra karena merasa bahwa tidak ada manfaatnya atau bahkan tidak akan ada penghargaan dari atasannya.

Untuk mengoptimalkan terbentuknya perilaku OCB, maka diperlukan dukungan dari organisasi. Persepsi yang dirasakan karyawan terhadap dukungan dari organisasi disebut dengan *Perceived Organizational Support* (POS). Seberapa besar organisasi dapat memberikan penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan karyawan dan kesejahteraan karyawan (Jehanzeb, 2020). Pemimpin organisasi tidak bisa hanya diam saja, melainkan harus mau memberikan dukungan dan melakukan banyak hal untuk karyawannya melalui kebijakan dan program nyata. Penelitian informal yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa sebagian dari tenaga kependidikan merasakan bahwa organisasi telah memberikan dukungan secara penuh, namun sebaliknya masih ada beberapa yang menyatakan bahwa organisasi tidak memberikan dukungan. Menurut Kurtessis *et al.* (2015), karyawan akan merasa wajib bekerja dengan baik dan menciptakan suasana hati yang positif karena adanya POS. Pada penelitian Ahmed *et al.* (2013) dan Shakir (2018), suasana hati yang positif ini merupakan salah satu komponen dasar dari OCB.

Peneliti juga melakukan wawancara pendahuluan kepada 10 (sepuluh) tenaga kependidikan dari 1 (satu) unit akademik dan 9 (sembilan) unit pendukung, dengan masa bekerja lebih dari 8 tahun yang menunjukkan bahwa 6 (enam) orang telah melakukan pengembangan diri karena didukung penuh oleh pimpinan atau rekan sekerja di unitnya, sedangkan 4 (empat) lainnya perlu memiliki inisiatif pribadi untuk mengusulkan rencana pengembangan dirinya. Bahkan ada pula tenaga kependidikan yang tidak paham akan pentingnya pengembangan diri, juga merasa tidak mendapatkan dukungan dari pimpinan dan rekan sekerja. Hasil wawancara juga menyebutkan bahwa jenjang karir tenaga kependidikan terbatas dan merasa tidak diperhatikan pimpinan. Hal ini mengakibatkan tenaga kependidikan bekerja hanya sesuai dengan *job description* atau uraian tugas masing-masing dan memiliki perilaku negatif, yang tidak mau terlibat pada pekerjaan lain, yang bukan menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Adapun program nyata yang diharapkan karyawan sebagai bentuk dari dukungan organisasi yaitu pengembangan karyawan atau *Employee Development* (ED), karir, serta jadwal khusus program kerja pembinaan karyawan secara

berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya ED, maka dapat memberikan pengaruh bagi karyawan sehingga mau melakukan pekerjaan ekstra.

Persentase hasil angket yang telah diedarkan sejumlah 104 tenaga kependidikan institusi yaitu 90,4 persen responden bersedia mengembangkan diri secara mandiri. Hal ini bermanfaat untuk mengembangkan *skill*, wawasan, kualitas, kompetensi diri, dan tuntutan perubahan serta perkembangan yang menuntut karyawan untuk berubah. Sisanya 9,6 persen responden tidak bersedia mengembangkan diri karena takut tidak sesuai dengan kebutuhan kerja, biaya, waktu yang terbatas, dan merasa tidak ada penghargaannya. Saran responden yaitu agar institusi pendidikan perlu memperjelas jalur karir dan memberikan kesempatan yang sama pada pengembangan tenaga kependidikan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi secara berkelanjutan. Rencana pengembangan tenaga kependidikan juga diperlukan dalam proses penilaian akreditasi internasional. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk menggali pada penelitian ini apakah pengembangan karyawan tersebut dapat mempengaruhi OCB.

Selain ED, dukungan yang diberikan oleh organisasi juga dapat mengarah kepada komitmen organisasi (O'Donnell *et al.*, 2012). *Organizational Commitment* (OC) merupakan hubungan emosional yang dirasakan karyawan dengan pekerjaannya (Obedgiu *et al.*, 2017). OC berperan penting dalam terciptanya OCB. Menurut pengamatan peneliti, tenaga kependidikan memiliki OC yang tinggi memiliki masa kerja yang cukup lama. Berdasarkan hal tersebut, peneliti juga tertarik untuk menguji OC sebagai variabel dalam penelitian ini. Sesuai penelitian dari Jehanzeb (2020) yang menyatakan bahwa ada hubungan signifikan antara OC dan OCB.

Pada penelitian sebelumnya di antara karyawan multimedia di Malaysia terdapat hubungan positif dan signifikan antara POS dan OCB (Mutalib & Taib, 2016). Penelitian Chiang dan Hsieh (2012), Jain *et al.* (2013), dan Kurtessis *et al.* (2015) menyatakan bahwa terdapat hubungan POS dan OCB. Demikian pula hasil penelitian pada 733 karyawan hotel di Thailand yang memiliki sistem Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik juga menunjukkan bahwa adanya hubungan antara POS dan OCB (Detnakarin & Rurkkhum, 2019). Sedangkan hasil dari penelitian Jehanzeb (2020) pada karyawan bank di negara Pakistan terdapat hubungan yang tidak signifikan antara POS, ED, dan OCB, sementara hubungan antara OC dan OCB dimoderasi oleh *Person-Organization* (P-O) *fit*. Oleh karena itu, pada penelitian ini peneliti akan mencoba menguraikan pengaruh POS terhadap OCB melalui ED dan OC sebagai variabel mediasi pada tenaga kependidikan di salah satu perguruan tinggi swasta di Surabaya.

Penelitian difokuskan pada 4 (empat) variabel yaitu POS, ED, OC, dan OCB. Kebaruan dalam penelitian ini yaitu ED digunakan sebagai variabel mediasi dan sebagai *joint mediation* dengan OC, sedangkan studi dari Jehanzeb (2020) menggunakan ED sebagai variabel bebas. Adanya ED dan OC sebagai *joint mediation*, maka POS akan berpengaruh pada OCB tenaga kependidikan. Studi dari Jehanzeb (2020) menggunakan ED karena kebutuhan akan pentingnya strategi sumber daya manusia dan kebijakan dalam melakukan pengembangan karyawannya sehingga tetap kompetitif dalam menghadapi perubahan yang begitu cepat pada sektor perbankan. Hasil menunjukkan adanya hubungan signifikan antara POS dan OC, serta ED dan OC. Namun juga menunjukkan hubungan tidak signifikan antara ED dan OCB, juga POS dan ED. Terkait dengan fenomena yang terjadi pada salah satu perguruan tinggi swasta di Surabaya, maka ED lebih tepat digunakan sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, peneliti hendak mengkonfirmasi adanya pengaruh antara POS dan ED, POS dan OC, juga pengaruh POS terhadap OCB melalui ED dan OC sebagai mediasi pada tenaga kependidikan di salah satu perguruan tinggi swasta di Surabaya. Sebagai bagian dari peran strategis dan investasi bagi institusi, maka peran tenaga kependidikan juga perlu diperhatikan sehingga peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian pada tenaga kependidikan di salah satu perguruan tinggi swasta terbaik di Surabaya. Peneliti berharap agar penelitian ini dapat semakin memperkaya literatur yang ada saat ini khususnya di institusi pendidikan kristen, serta dapat bermanfaat dan berkontribusi bagi institusi yang diteliti pada dukungan organisasi yang diberikan terhadap perilaku tenaga kependidikan yang mau menyelesaikan pekerjaannya melebihi dari tugas yang diberikan.

## Literatur

### Perceived Organizational Support (POS)

Menurut Eisenberger *et al.* (1986) dalam Jehanzeb (2020), teori *organizational support* mengacu pada sejauh mana karyawan melihat bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan dan menghargai kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Keyakinan karyawan terhadap seberapa jauh penghargaan yang diberikan organisasi untuk kontribusi yang telah diberikan karyawan dan kepedulian organisasi tentang kesejahteraan karyawan juga disampaikan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Nurcholis dan Budi (2020). Definisi lain terkait *Perceived Organizational Support (POS)* juga disampaikan oleh Robbins dan Judge (2017) bahwa tingkat kepercayaan yang dimiliki karyawan terhadap organisasinya yang telah menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan. Studi lain menurut Bakker *et al.* (2015) dalam Nurcholis dan Budi (2020) menyatakan bahwa POS juga merupakan level sejauh mana karyawan merasakan bahwa organisasi telah memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan menilai kontribusi yang telah diberikan dengan baik untuk perusahaan. Dengan adanya POS yang tinggi, maka karyawan mau melakukan pekerjaan yang lebih besar, ekstra, dan yang bermanfaat bagi organisasi (Islam *et al.*, 2016). Dengan kata lain, adanya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat memberikan timbal balik yang baik bagi organisasi tersebut.

Tiga aspek *Perceived Organizational Support (POS)* menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Nurcholis dan Budi (2020) yaitu: keadilan yang diterima, dukungan atasan, dan penghargaan organisasi dan kondisi kerja. Menurut O'Donnell *et al.* (2012), POS memiliki dampak yang positif terhadap komitmen organisasi atau *Organizational Commitment (OC)*. POS juga berdampak positif pada perilaku kewargaan organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut Chiaburu *et al.* (2015). Selain itu, POS berdampak pula pada organisasi pembelajaran atau *learning organization* (Salehzadeh *et al.*, 2014). Studi penelitian Kurtessis *et al.* (2015) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara POS dengan kewajiban yang dirasakan karyawan lebih kuat daripada komitmen normatif sehingga memiliki rasa kebersamaan dengan organisasi tersebut.

Alat penting yang digunakan untuk mengukur kinerja dan loyalitas karyawan yaitu melalui dukungan organisasi terhadap karyawan (Tremblay *et al.*, 2019). Tiga tahapan yang diterapkan organisasi untuk mengukur POS yaitu ketika karyawan melihat bahwa organisasi memberikan penghargaan terhadap upaya dan kontribusi yang diberikan, kebutuhan harga diri yang dapat dipenuhi, dan secara proaktif memberikan dukungan bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi (Jehanzeb, 2020). Dampaknya terhadap perilaku karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Apabila dukungan organisasi dirasakan oleh karyawan, maka tujuan organisasi juga dapat mudah dicapai.

### Employee Development (ED)

*Employee development (ED)* merupakan konsep yang menjelaskan pertumbuhan jangka panjang seorang karyawan baik sebagai seorang individu maupun sebagai profesional (Jehanzeb, 2020). Hal tersebut dapat memberikan hasil yang positif bagi karyawan dan organisasi (Jehanzeb & Ahmed, 2013). Oleh karena itu, perencanaan karir dan rencana pengembangan karyawan perlu dilakukan oleh sebagian besar organisasi. Perencanaan karir karyawan dibutuhkan agar karyawan dapat merasakan dukungan dari organisasi untuk pengembangan diri karyawan. Program pengembangan tetap diselenggarakan untuk tujuan jangka panjang organisasi, meskipun biaya yang dikeluarkan tidak sedikit (Runhaar *et al.*, 2019). Selanjutnya Runhaar *et al.* (2019) menambahkan bahwa adalah penting bagi karyawan untuk dapat memahami kebijakan dalam pengembangan karyawan karena pemahaman ini akan dapat memperkuat komitmen dan motivasi karyawan untuk mendukung organisasinya sehingga dapat mencapai tujuan dan memiliki daya saing yang tinggi.

Penjelasan 4 (empat) kategori pada metode *Employee Development (ED)* menurut Noe *et al.* (1997) pada penelitian Dachner *et al.* (2021) adalah sebagai berikut: kursus dan program formal (*formal courses and programs*), penilaian (*assessments*), hubungan profesional (*professional relationships*), dan pengalaman di tempat kerja (*on-the-job experience*).

### Organizational Commitment (OC)

Faktor psikologis yang dapat menciptakan relasi yang kuat pada individu dan organisasi, pada umumnya disebut dengan komitmen organisasi atau *Organizational Commitment (OC)* sesuai penelitian Jehanzeb (2020). Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015), OC merupakan tingkat dimana organisasi, tujuan, serta harapan untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut yang diidentifikasi oleh karyawan. Keterikatan afektif, serta penilaian yang menguntungkan karyawan untuk bekerja pada organisasi dan memiliki komitmen untuk tetap terus bekerja pada organisasi tersebut. Karyawan akan setia dan memberikan komitmen jangka panjang apabila organisasi dapat menjamin keamanan kerja, kesempatan untuk promosi, serta pengembangan diri. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi menurut Obedgiu *et al.* (2017) memiliki tiga ciri yaitu efisiensi kerja, kualitas kerja, dan rendahnya ketidakhadiran dalam bekerja.

Ghosh dan R (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi atau OC didefinisikan menjadi 3 (tiga) komponen sebagai berikut: menerima tujuan dan nilai dari organisasi, bersedia berusaha secara sungguh-sungguh untuk organisasi, memiliki keinginan agar tetap menjadi anggota dari organisasi.

### Organizational Citizenship Behavior (OCB)

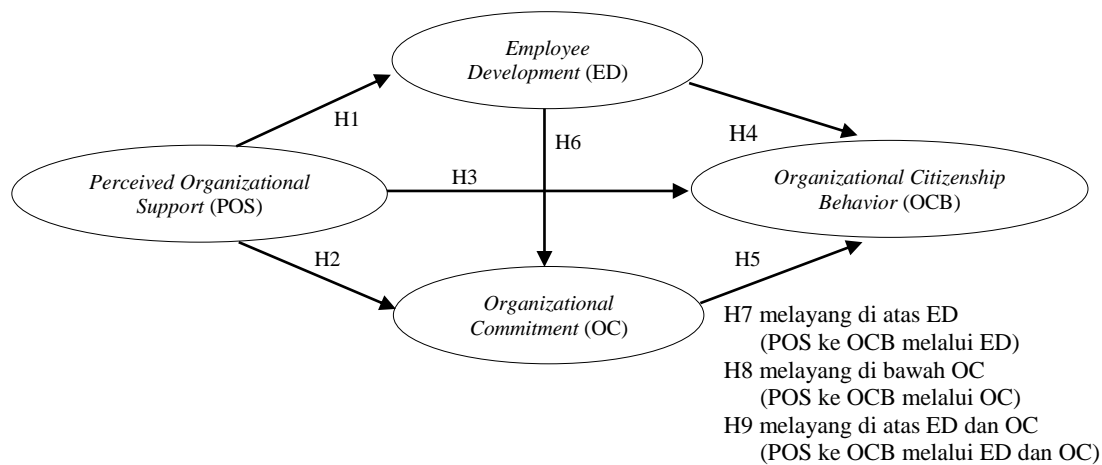
*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau perilaku kewargaan organisasi adalah salah satu bagian dalam ilmu perilaku organisasi. Untuk pertama kalinya, OCB dipopulerkan oleh Organ, selanjutnya dikembangkan oleh peneliti lain. OCB menjelaskan tentang berbagai perilaku atau tindakan karyawan yang lahir dari pertimbangan karyawan tersebut dimana tindakan tersebut tidak tertulis dalam uraian tanggung-jawab pekerjaan mereka sehingga organisasi dapat menjadi lebih efektif dan efisien (Jehanzeb, 2020).

Definisi OCB menurut Organ (1988) dalam Jehanzeb (2020):

*OCB are work-related activities performed by employees that are discretionary, not directly or explicitly recognized by scope of job descriptions, contractual sanction, or formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization.*

OCB memiliki dampak yang positif terhadap produktivitas organisasi dan efisiensi, mampu melakukan adaptasi serta transformasi (Jehanzeb, 2020). OCB memiliki 5 (lima) dimensi menurut Organ (1988) dalam Pohl *et al.* (2013) yaitu: *altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, dan civic virtue*. Sedangkan pada penelitian Jehanzeb (2020) mengadopsi pada 3 (tiga) dimensi OCB yang diusulkan oleh Organ, yaitu: *altruism, sportsmanship, dan civic virtue*. Menurut penelitian Özbek *et al.* (2016), ada 3 (tiga) bentuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yaitu: *organizational obedience* (kepatuhan organisasi), *organizational participation* (partisipasi organisasi), dan *organizational loyalty* (loyalitas organisasi).

Keterkaitan empat variabel penelitian yang digunakan dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. *Conceptual Framework*

POS dimaknai sebagai persepsi karyawan terhadap organisasi yang peduli pada kesejahteraan dan menghargai kontribusi yang telah diberikan karyawan (Jehanzeb, 2020). Hasil

penelitian Kuvaas dan Dysvik (2010) menunjukkan bahwa hubungan antara *Perceived Supervisor Support* (PSS) dan sikap karyawan sebagian dimediasi oleh *Perceived Investment in Employee Development* (PIED). Selain itu, PSS ditemukan memoderasi hubungan antara PIED dan tiga ukuran laporan diri kinerja kerja. Bentuk moderasi terungkap hubungan positif hanya untuk tingkat PSS yang tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa manajer lini sangat penting dalam menerapkan praktik pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), mempengaruhi bagaimana praktik yang dirasakan oleh karyawan, mempengaruhi sikap karyawan, atau karena pengalaman dengan manajer lini dan praktik SDM tampaknya diperlukan untuk pengembangan SDM praktik untuk secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melihat hubungan pengaruh dari POS terhadap ED. Perencanaan dalam pengembangan karyawan dibutuhkan agar karyawan tersebut dapat merasakan dukungan dari organisasi untuk melakukan pengembangan diri. Program pengembangan karyawan bermanfaat untuk tujuan jangka panjang organisasi. Sehingga hipotesis yang dirumuskan adalah:

**H1:** POS berpengaruh signifikan terhadap ED.

Penelitian sebelumnya telah memberikan konfirmasi bahwa POS berpengaruh terhadap OC. POS digunakan untuk konstruksi seperti dukungan supervisor yang dirasakan karyawan (Testa *et al.*, 2018) dan komitmen organisasi (Tremblay *et al.*, 2019; Jehanzeb, 2020). POS merupakan anteseden fundamental dari OC pada karyawan yang telah divalidasi pada penelitian Shakir (2018); Tremblay *et al.* (2019); dan Jehanzeb (2020). Penelitian yang dilakukan O'Donnell *et al.* (2012) pada Sri Lanka Telecom menetapkan bahwa OC dapat dipengaruhi oleh adanya dukungan organisasi. Hubungan yang signifikan antara POS dan OC dapat ditemukan pada penelitian Tremblay *et al.* (2019). Berkaitan dengan OC, adanya keseimbangan hubungan karyawan terhadap organisasi perlu diciptakan melalui penerapan sikap dan perilaku positif, yang sejalan dengan adanya POS (Kurtessis *et al.*, 2015). Oleh karena itu, POS memiliki pengaruh terhadap OC yang dirumuskan pada hipotesis:

**H2:** POS berpengaruh signifikan terhadap OC.

Karyawan akan merasa wajib bekerja dengan baik karena adanya POS, sehingga dapat menciptakan suasana hati yang positif (Kurtessis *et al.*, 2015). Salah satu komponen dasar OCB juga dapat digambarkan pada suasana hati yang positif (Ahmed *et al.*, 2013; Shakir, 2018). POS dapat meningkatkan minat kerja karyawan berupa peningkatan perasaan kesesuaian dan kompetensi di tempat kerja. Sedangkan OCB yang dimiliki karyawan merupakan bentuk timbal balik yang diberikan untuk membalas dukungan dari organisasi yang telah diterima (Pohl *et al.*, 2013). Oleh karena itu, komponen dasar POS yakni menghargai pekerjaan dan memberikan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan akan dapat berpengaruh terhadap OCB (Testa *et al.*, 2018). Berdasarkan hasil dari beberapa studi di atas, hipotesis ketiga yang dapat dirumuskan sebagai:

**H3:** POS berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Manfaat dari ED atau pengembangan karyawan tidak hanya untuk organisasi, melainkan dapat meningkatkan OCB karyawan (Jehanzeb, 2020). Karyawan yang memperoleh kesempatan untuk melakukan pengembangan dapat membuat mereka melakukan pekerjaan di luar pekerjaan dan melakukan perilaku peran tambahan. Persepsi ini dikarenakan adanya hubungan yang baik antara organisasi dan karyawan. Hasil penelitian Sharif *et al.* (2013) pada karyawan sektor pendidikan di Pakistan memberikan konfirmasi bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pengembangan karyawan dan OCB. Oleh karena itu, pengembangan karyawan berpengaruh pada OCB, selanjutnya dihipotesiskan pada hipotesis keempat:

**H4:** ED berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Menurut Wu dan Liu dalam Jehanzeb (2020) menegaskan bahwa karyawan yang berkomitmen kuat akan melakukan upaya lebih sebagaimana yang telah dijelaskan dalam konsep OCB. Karyawan yang berkomitmen dapat ditingkatkan melalui lingkungan kerja yang positif (Jehanzeb, 2020). Penelitian Obedgiu *et al.* (2017) memberikan hasil bahwa OC secara signifikan

berpengaruh pada OCB. Literatur lain juga mendukung adanya hubungan antara OC dan OCB (Jehanzeb, 2020). Berdasarkan penjelasan pada studi di atas, maka hipotesis kelima:

**H5:** OC berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Menurut Jehanzeb (2020), program pengembangan karyawan perlu dibuat agar organisasi tersebut tidak kehilangan karyawan terampil mereka. Pada studi Jehanzeb *et al.* (2015) telah dijelaskan bahwa program pengembangan karyawan dapat dibuat secara terorganisir menggunakan instrumen atau alat yang tepat sehingga dapat mempertahankan karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan dapat berdampak pada komitmen organisasi. Adanya hubungan secara signifikan antara ED dan OC telah ditemukan pada studi Jehanzeb (2020), namun tidak signifikan pada hasil studi Jehanzeb dan Mohanty (2018). Oleh karena itu hipotesis keenam yaitu:

**H6:** ED berpengaruh signifikan terhadap OC.

Hubungan mediasi POS dan OCB melalui ED pada penelitian sebelumnya belum ditemukan. Namun studi lain telah menemukan adanya hubungan antara POS dan ED (Kuvaas & Dysvik, 2010), serta hubungan antara ED dan OCB (Sharif *et al.*, 2013), maka pada penelitian ini ditambahkan variabel ED sebagai variabel mediasi. Dengan demikian hipotesis ketujuh yaitu:

**H7:** POS berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui ED.

Pada studi terdahulu menurut Tremblay *et al.* (2019), terdapat hubungan antara POS dan OC. Juga pengaruh OC terhadap OCB pada studi Jehanzeb (2020). Oleh karena itu, OC dapat ditambahkan menjadi variabel mediasi yang ditunjukkan pada hipotesis kedelapan yaitu:

**H8:** POS berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui OC.

Studi ini juga meneliti terkait hubungan POS dan OCB melalui ED dan OC sebagai *joint mediation* berdasarkan studi sebelumnya yang menyatakan bahwa adanya hubungan antar variabel-variabel tersebut sesuai penjelasan pada hipotesis ketujuh dan kedelapan. Dengan demikian hipotesis terakhir yaitu:

**H9:** POS berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui ED dan OC sebagai *joint mediation*.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada salah satu perguruan tinggi swasta terkemuka di Surabaya, yang telah terakreditasi institusi A dan beberapa program studi telah terakreditasi internasional. Sesuai data April 2021, populasi penelitian yaitu tenaga kependidikan pada salah satu perguruan tinggi swasta di Surabaya, yaitu  $\pm 300$  orang yang memiliki latar belakang pendidikan yang bervariasi dari SMA, Diploma, Sarjana, dan lulusan Magister. Sampel dipilih menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yang mana dilakukan pemilihan responden yang dimungkinkan untuk dapat menjawab pernyataan agar tujuan peneliti dapat tercapai (Saunders *et al.*, 2016). Untuk menentukan jumlah sampel pada analisa multivariat, maka peneliti menggunakan rumus dari Hair *et al.* (2017) yaitu 5 (lima) kali jumlah indikator yang akan dianalisa. Penelitian ini akan menggunakan 27 indikator, sehingga jumlah sampel yang akan digunakan yaitu  $27 \times 5 = 135$  responden. Agar mendapatkan hasil pengisian kuesioner yang akurat dan tepat kepada tenaga kependidikan yang sebelumnya telah merasakan dukungan organisasi, mungkin juga telah melakukan pengembangan pegawai, memiliki komitmen organisasi, dan bahkan memiliki OCB, maka peneliti menentukan kriteria pemilihan sampel yaitu yang berstatus sebagai pegawai tetap dan sudah bekerja minimal 2 (dua) tahun.

Tahapan operasional penyelesaian masalah dibagi menjadi 5 (lima) tahap, yaitu:

### a) Persiapan Pengumpulan Data

Tahap awal persiapan pengumpulan data dengan mempersiapkan angket kuesioner dan memberikan jangka waktu pengisian kuesioner. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif sehingga dapat diperoleh signifikansi hubungan antar variabel yang akan diteliti dan menggunakan jenis data interval, yaitu data yang menunjukkan tanggapan atau penilaian

responden yang mengukur kecenderungan sikap responden. Penggunaan Skala Likert dengan 5 (lima) skala yaitu skala 1 sangat tidak setuju sampai dengan skala 5 sangat setuju.

Variabel bebas yang digunakan adalah *Perceived Organizational Support* (POS). Definisi operasional variabel POS adalah persepsi tenaga kependidikan terhadap dukungan yang telah diberikan institusi terhadap tenaga kependidikan. Indikator yang digunakan sesuai penelitian terdahulu oleh Dai *et al.* (2017), Neves dan Eisenberger (2013), Ahmed *et al.* (2013), serta Hayton *et al.* (2011). Pernyataan indikator pada POS1 (institusi bangga terhadap prestasi yang diperoleh tenaga kependidikan dalam pekerjaan) dan POS2 (institusi sangat peduli terhadap kesejahteraan tenaga kependidikan) merupakan indikator sesuai penelitian Dai *et al.* (2017), Neves dan Eisenberger (2013), dan Ahmed *et al.* (2013). POS3 (institusi menghargai kontribusi tenaga kependidikan dalam mendukung keberhasilan institusi) dan POS4 (institusi menunjukkan hanya sedikit perhatian bagi tenaga kependidikan (terbalik)) sesuai studi Dai *et al.* (2017), Neves dan Eisenberger (2013), Ahmed *et al.* (2013), dan Hayton *et al.* (2011). Sedangkan POS5 (institusi sangat mempertimbangkan apa yang menjadi tujuan-tujuan pribadi yang ingin dicapai dari tenaga kependidikan, seperti pengembangan diri, melayani Tuhan, dan lain-lain) dan POS6 (institusi bersedia membantu jika tenaga kependidikan membutuhkan bantuan khusus berupa keringanan biaya kuliah anak, pinjaman untuk renovasi rumah, dan lainnya yang pernah dirasakan/diterima tenaga kependidikan) sesuai penelitian Dai *et al.* (2017), Ahmed *et al.* (2013), dan Hayton *et al.* (2011).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan variabel terikat atau dependen. Definisi operasional variabel OCB adalah perilaku tenaga kependidikan yang mau menyelesaikan pekerjaannya melebihi dari tugas yang diberikan. Sesuai studi terdahulu oleh Dai *et al.* (2017), indikator OCB yang digunakan pada penelitian ini menggunakan 10 indikator yaitu OCB1 tenaga kependidikan akan membantu jika rekan kerja tertinggal dalam pekerjaannya; OCB2 tenaga kependidikan rela berbagi keahlian dengan rekan kerja lainnya; OCB3 tenaga kependidikan mencoba bertindak seperti pembawa damai ketika ada perselisihan; OCB4 tenaga kependidikan memilih mencegah masalah dengan rekan kerja lainnya; OCB5 tenaga kependidikan rela memberikan waktu untuk membantu rekan kerja yang memiliki masalah terkait pekerjaan; OCB6 tenaga kependidikan akan memberikan semangat bagi rekan kerja yang sedang mengalami permasalahan; OCB7 tenaga kependidikan akan memberikan saran kepada rekan kerja agar dapat meningkatkan efektivitasnya; OCB8 tenaga kependidikan selalu hadir dan berpartisipasi aktif dalam setiap pertemuan tim; OCB9 tenaga kependidikan akan meluangkan banyak waktu untuk mengeluh tentang hal-hal sepele (terbalik); dan OCB10 tenaga kependidikan selalu menemukan kesalahan yang dilakukan rekan kerja lainnya. (terbalik).

Variabel mediasi yang digunakan yaitu *Employee Development* (ED) dan *Organizational Commitment* (OC). Definisi operasional variabel ED yaitu upaya yang telah diselenggarakan institusi terhadap pengembangan diri tenaga kependidikan. Sesuai penelitian Rahman dan Nas (2013), maka menggunakan ED1 (upaya pengembangan tenaga kependidikan di institusi telah meningkatkan kemampuan kerja tenaga kependidikan), ED2 (upaya pengembangan tenaga kependidikan di institusi telah meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan), ED3 (pengembangan tenaga kependidikan di institusi telah berjalan dengan baik), dan ED4 (kebijakan institusi dalam pengembangan tenaga kependidikan dibuat dengan cara yang adil dan tidak memihak). Pada indikator ED5 (institusi berkomitmen dalam mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan) sesuai dengan studi dari Kasdorf dan Kayaalp (2020). Sedangkan ED6 (institusi telah menginvestasikan waktu dan biaya untuk pengembangan tenaga kependidikan) sesuai studi Rahman dan Nas (2013), juga Kasdorf dan Kayaalp (2020).

Definisi operasional variabel OC yaitu tingkat dimana organisasi, tujuan, serta harapan untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut yang diidentifikasi oleh tenaga kependidikan. Sesuai penelitian dari Blix *et al.* (2021) pada indikator OC1 (tenaga kependidikan setuju dengan nilai-nilai institusi), OC2 (tenaga kependidikan memilih institusi karena nilai-nilai institusi), OC3 (tenaga kependidikan bangga memberi tahu kepada orang lain bahwa tenaga



kependidikan bekerja untuk institusi), dan OC4 (tenaga kependidikan merasakan bahwa tenaga kependidikan telah menjadi bagian dari keluarga besar institusi daripada hanya sekedar sebagai tenaga kependidikan saja). Sedangkan OC5 (karena merasa memiliki institusi dan masa depan institusi itu penting bagi tenaga kependidikan, maka tenaga kependidikan mau meningkatkan komitmennya) sesuai studi Baksi Maiti *et al.* (2020).

b) Proses Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan sumber data primer hasil penyebaran kuesioner secara langsung melalui *Whatsapp Chat (WA Chat)* dan menggunakan *Google Form*.

c) Analisis Data

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan rata-rata dan standar deviasi indikator pada variabel yang diteliti. Nilai rata-rata ditentukan menggunakan klasifikasi skala interval, dengan nilai tertinggi pada skala 5 dan nilai terendah adalah 1. Perhitungan interval kelas dinyatakan melalui nilai tertinggi dikurangi nilai terendah, kemudian dibagi dengan jumlah kelas yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Interval kelas} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Sesuai perhitungan tersebut, maka interval dapat diklasifikasi pada kategori berikut:

- a. Sangat rendah =  $1,0 \leq \text{Nilai} \leq 1,8$
- b. Rendah =  $1,8 < \text{Nilai} \leq 2,6$
- c. Sedang =  $2,6 < \text{Nilai} \leq 3,4$
- d. Tinggi =  $3,4 < \text{Nilai} \leq 4,2$
- e. Sangat tinggi =  $4,2 < \text{Nilai} \leq 5,0$

Metode yang digunakan pada uji validitas yaitu *Corrected Item-Total Correlation*. Menurut Furr dan Bacharach (2008), indikator penelitian dinyatakan valid, apabila  $r$  hitung  $\geq 0,3$  ( $r$  kritis). Sebaliknya, indikator dinyatakan tidak valid, apabila  $r$  hitung  $< 0,3$  ( $r$  kritis). Penelitian dapat terpercaya atau *reliable*, apabila mendapatkan hasil yang sama dari penelitian sebelumnya (Saunders *et al.*, 2016). Uji reliabilitas dengan cara menghitung nilai *Cronbach's Alpha*. Nilai yang kurang dari 0,6 masuk dalam kategori kurang baik; nilai 0,7 dapat diterima; dan tergolong baik apabila nilai di atas 0,8 (Furr & Bacharach, 2008). Penelitian ini menggunakan *software* SPSS versi 25 pada uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang diberikan kepada 30 responden. Apabila lolos pada uji validitas dan reliabilitas, maka instrumen penelitian dapat disebarkan kepada seluruh responden.

Hubungan pengaruh antar variabel digambarkan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. SEM merupakan aplikasi yang digunakan untuk menganalisis variabel-variabel secara simultan atau disebut dengan analisis *multivariate* (Hair *et al.*, 2017). Peneliti menggunakan uji model penelitian menggunakan program *software Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)*. Menurut Hair *et al.* (2017), metode SEM-PLS sesuai untuk mengukur sampel dalam jumlah kecil dan kerangka penelitian yang kompleks. Model penelitian dievaluasi menggunakan *outer model* untuk memastikan validitas dan realibilitas indikator variabel yang digunakan, juga evaluasi *inner model* untuk menguji hipotesis.

Untuk mengurangi *error* atau derajat kesalahan, maka dilakukan pengukuran validitas dan realibilitas sesuai Hair *et al.* (2017) menggunakan uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Langkah berikutnya yaitu mengevaluasi *inner model*, maka dilakukan pengujian *collinearity assessment*, *coefficient of determination (R<sup>2</sup>)*, *predictive relevance (Q<sup>2</sup>)*, dan *path coefficient* (Hair *et al.*, 2017). Pada pengujian hipotesis, *bootstrapping* dilakukan dengan jumlah *subsamples* sejumlah 5000 dan penentuan jenis mediasi yang digunakan yaitu *full mediation*, *partial mediation* atau *no mediation* sesuai prosedur analisis mediasi (Hair *et al.*, 2017).

d) Pemecahan Masalah

Tahap pemecahan masalah dilakukan berdasarkan hasil dari analisis data yang telah dilakukan sebelumnya.

e) Penyusunan Laporan

Peneliti akan melaporkan simpulan dan rekomendasi yang membangun bagi institusi terkait.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejumlah 174 kuesioner disebarkan kepada tenaga kependidikan pada salah satu perguruan tinggi swasta di Surabaya, diperoleh 140 responden yang telah mengisi kuesioner secara lengkap dan telah memenuhi syarat. Dari 140 responden, didapatkan profil responden.

Tabel 1. Profil responden

Kategori	Jumlah	Persentase
1. Jenis Kelamin		
Perempuan	76	54,29%
Laki-laki	64	45,71%
2. Rentang Usia		
< 30 tahun	14	10,00%
30 - 40 tahun	26	18,57%
41 - 50 tahun	46	32,86%
> 50 tahun	54	38,57%
3. Pendidikan Terakhir		
SMA atau sederajat	28	20,00%
Diploma (D3/D4)	16	11,43%
Sarjana (S1)	65	46,43%
Magister (S2)	27	19,29%
Tidak Mengisi	4	2,86%
4. Masa Bekerja		
2 - 10 tahun	41	29,29%
11 - 20 tahun	23	16,43%
21 - 30 tahun	54	38,57%
> 30 tahun	22	15,71%
5. Unit Asal		
Unit Pendukung (UP)	102	72,86%
Unit Akademik (UA)	34	24,29%
Tidak Mengisi	4	2,86%

Banyaknya responden:  $n=140$

Sebagian besar responden adalah perempuan ( $n=76$ ; 54,29 persen). Umumnya berusia lebih dari 40 tahun (usia 41-50 tahun  $n=46$ ; 32,86 persen dan lebih dari 51 tahun  $n=54$ ; 38,57 persen). Sebagian besar pendidikan terakhir responden adalah sarjana (S1) dengan  $n=65$  (46,43 persen). Pada urutan pertama terbanyak, masa bekerja responden 21-30 tahun ( $n=54$ ; 38,57 persen) dilanjutkan urutan kedua terbanyak dengan masa bekerja responden 2-10 tahun ( $n=41$ ; 29,29 persen). Selain itu, mayoritas responden penelitian adalah berasal dari unit pendukung ( $n=102$ ; 72,86 persen).

Tabel 2. Hasil analisa deskriptif variabel

Label Indikator	Mean	STDEV	Kategori
POS1	3,81	0,86	Tinggi
POS2	3,99	0,78	Tinggi
POS3	3,88	0,90	Tinggi
POS4	3,42	1,08	Tinggi
POS5	3,70	0,94	Tinggi
POS6	<b>4,02</b>	0,90	Tinggi
Rata-rata dan Standar Deviasi Variabel POS	<b>3,80</b>	<b>0,91</b>	<b>Tinggi</b>
ED1	4,00	0,90	Tinggi

Label Indikator	Mean	STDEV	Kategori
ED2	<b>4,01</b>	0,90	Tinggi
ED3	3,76	0,90	Tinggi
ED4	3,68	1,04	Tinggi
ED5	3,96	0,86	Tinggi
ED6	3,82	0,98	Tinggi
Rata-rata dan Standar Deviasi Variabel ED	<b>3,87</b>	<b>0,93</b>	<b>Tinggi</b>
OC1	<b>4,54</b>	0,59	Sangat tinggi
OC2	4,23	0,88	Sangat tinggi
OC3	4,40	0,78	Sangat tinggi
OC4	4,36	0,80	Sangat tinggi
OC5	4,44	0,65	Sangat tinggi
Rata-rata dan Standar Deviasi Variabel OC	<b>4,40</b>	<b>0,74</b>	<b>Sangat tinggi</b>
OCB1	4,46	0,62	Sangat tinggi
OCB2	<b>4,61</b>	0,53	Sangat tinggi
OCB3	4,28	0,69	Sangat tinggi
OCB4	3,95	1,04	Tinggi
OCB5	4,34	0,63	Sangat tinggi
OCB6	4,53	0,57	Sangat tinggi
OCB7	4,34	0,64	Sangat tinggi
OCB8	4,13	0,67	Tinggi
OCB9	4,19	<b>0,92</b>	Tinggi
OCB10	3,68	<b>0,93</b>	Tinggi
Rata-rata dan Standar Deviasi Variabel OCB	<b>4,25</b>	<b>0,72</b>	<b>Sangat tinggi</b>

#### Analisa Statistik Deskriptif Variabel *Perceived Organizational Support* (POS)

Nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden pada variabel POS adalah 3,80 yang termasuk dalam kategori tinggi dan menunjukkan bahwa responden telah menyatakan setuju terhadap indikator dari variabel POS yang dimiliki institusi. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,02 ditunjukkan pada indikator POS6. Hasil ini menunjukkan bahwa responden yang adalah tenaga kependidikan merasakan bahwa apabila tenaga kependidikan membutuhkan bantuan, maka institusi dapat memberikan bantuan kepada tenaga kependidikan. Sedangkan nilai rata-rata terendah dari keseluruhan item variabel POS sebesar 3,42 pada indikator POS4. Berdasarkan nilai rata-rata terendah menunjukkan bahwa institusi sebagai organisasi telah memberikan perhatian yang cukup tinggi kepada tenaga kependidikan. Pernyataan terbalik pada POS4 ini telah mengkonfirmasi bahwa organisasi telah memberikan dukungan yang dirasakan oleh karyawan.

Variabel POS menunjukkan rata-rata standar deviasi sebesar 0,91. Standar deviasi POS menunjukkan variasi persebaran jawaban responden dari nilai rata-rata. Berdasarkan hal tersebut, maka responden memiliki penilaian yang tidak berbeda jauh namun tetap bervariasi mengenai adanya *perceived organizational support* di institusi tersebut.

#### Analisa Statistik Deskriptif Variabel *Employee Development* (ED)

Hasil analisa statistik deskriptif variabel ED menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,87 yang termasuk dalam kategori tinggi dan menunjukkan bahwa responden telah menyatakan setuju terhadap indikator dari variabel ED pada salah satu perguruan tinggi swasta di Surabaya. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,01 ditunjukkan pada indikator ED2, yang menunjukkan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui adanya pengembangan tenaga kependidikan. Sedangkan nilai rata-rata terendah sebesar 3,68 pada indikator ED4 yang menunjukkan bahwa selama ini institusi belum memiliki kebijakan secara adil dan tidak memihak terkait dengan pengembangan tenaga kependidikan. Selain itu, standar deviasi pada variabel ED menunjukkan rata-rata standar deviasi sebesar 0,93. Berdasarkan hal tersebut, maka responden memiliki penilaian yang tidak berbeda jauh namun tetap bervariasi mengenai adanya *employee development*.

### Analisa Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Commitment* (OC)

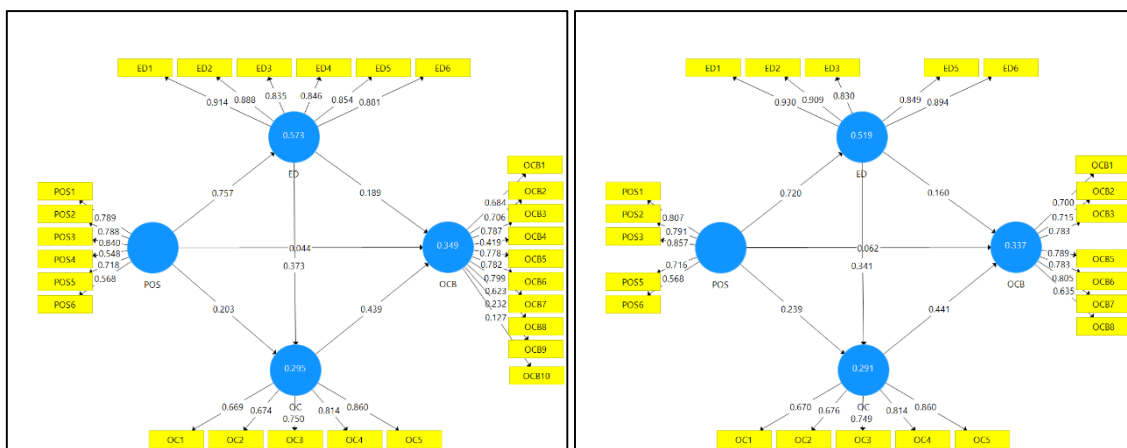
Adapun analisa statistik deskriptif pada variabel OC menunjukkan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,40 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi dan menunjukkan bahwa responden telah menyatakan sangat setuju terhadap indikator dari variabel *organizational commitment* pada salah satu perguruan tinggi swasta di Surabaya. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,54 ditunjukkan pada indikator OC1 yang menyatakan bahwa tenaga kependidikan setuju dengan nilai-nilai Kristiani yang dianut dan dikembangkan. Sedangkan nilai rata-rata terendah sebesar 4,23 pada indikator OC2. Nilai rata-rata terendah pada variabel *organizational commitment* apabila dibandingkan dengan item-item indikator pada variabel lain masih memiliki nilai yang cukup tinggi dan menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh tenaga kependidikan di institusi juga tinggi. Standar deviasi dari variabel OC menunjukkan rata-rata standar deviasi sebesar 0,74. Berdasarkan hal tersebut, maka responden memiliki penilaian yang tidak berbeda jauh namun tetap bervariasi mengenai adanya *organizational commitment*.

### Analisa Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil analisa statistik deskriptif pada variabel OCB menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,25 yang termasuk dalam kategori sangat setuju dan menunjukkan bahwa responden menyatakan sangat setuju terhadap indikator variabel OCB. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,61 ditunjukkan pada indikator OCB2. Sesuai dengan penerapan nilai-nilai institusi, maka tenaga kependidikan mau berbagi keahlian dengan rekan kerjanya. Sedangkan nilai rata-rata terendah sebesar 3,68 pada indikator OCB10 yang menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di institusi selalu berpikir positif terhadap rekan kerja lainnya atau bahwa selama ini apa yang dilakukan rekan kerjanya tidak ditemukan kesalahan yang signifikan, sehingga tidak menjadi masalah bagi tenaga kependidikan tersebut. Pernyataan terbalik pada OCB10 ini telah memberikan konfirmasi terhadap konsistensi jawaban responden terhadap item pernyataan yang ada pada variabel *organizational citizenship behavior*. Standar deviasi dari variabel OCB menunjukkan rata-rata standar deviasi sebesar 0,72. Berdasarkan hal tersebut, maka responden memiliki penilaian yang tidak berbeda jauh namun tetap bervariasi mengenai adanya *organizational citizenship behavior* pada tenaga kependidikan di institusi.

### Uji *Partial Least Square* (PLS)

#### Uji *Outer Model*



Gambar 2. *Outer Loading* dan AVE Sebelum dan Sesudah Reduksi

Validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator yang ada untuk menggambarkan variabelnya masing-masing dapat dilihat pada evaluasi *outer model* melalui pengujian *construct reliability and validity*, dan *discriminant validity* dari kerangka penelitian. Gambar 2 menunjukkan hasil uji perhitungan PLS yang dilengkapi *outer loading* pada indikator awal sebelum direduksi dan model terakhir dari hasil uji perhitungan PLS setelah dilakukan reduksi secara bertahap pada indikator OCB10, OCB9, OCB4, ED4, dan POS4.

### Construct Validity dan Reliability

Pada pengujian SmartPLS 3 dilakukan evaluasi *construct validity* dan *reliability* yang bertujuan untuk mengevaluasi *convergent validity* dan *composite reliability*. *Convergent validity* dilakukan dengan memeriksa *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Apabila nilai *outer loading* lebih besar dari 0,708 dengan nilai AVE variabel terkait lebih besar atau sama dengan 0,5 maka dinyatakan memiliki validitas konvergen (Hair *et al.*, 2017).

Nilai AVE variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,407 berada di bawah angka 0,50 sebagai persyaratan minimum. Oleh karena itu, perlu adanya reduksi yang dimulai dari indikator dengan *outer loading* terendah pada OCB10. Namun hasil nilai AVE dari reduksi masih tetap di bawah angka 0,50. Selanjutnya dilakukan reduksi pada indikator OCB9. Setelah dilakukan reduksi secara bertahap, maka nilai AVE pada variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,558 lebih besar sama dengan 0,5 dan telah memenuhi persyaratan nilai AVE minimum (Hair *et al.*, 2017).

Langkah selanjutnya melakukan evaluasi nilai *outer loading* dan ditemukan 1 (satu) indikator yang kurang dari 0,5 yaitu indikator OCB4. Setelah mereduksi OCB4, maka nilai *outer loading* telah memenuhi persyaratan di atas 0,50 (Hair *et al.*, 2017). Indikator pada variabel OC yang memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,70 yaitu OC1 dan OC2, pada variabel OCB yaitu OCB8, dan pada variabel POS yaitu POS4 dan POS6 masih tetap dapat digunakan karena nilai AVE dari variabel tersebut masih berada di atas 0,50.

Indikator yang paling menggambarkan *perceived organizational support* yaitu POS3 bahwa institusi menghargai kontribusi tenaga kependidikan dalam mendukung keberhasilan institusi dengan nilai *outer loading* tertinggi sebesar 0,841 pada variabel *perceived organizational support*. Hal ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dapat dirasakan melalui adanya penghargaan dari institusi terhadap kontribusi yang diberikan tenaga kependidikan.

Upaya pengembangan tenaga kependidikan telah meningkatkan kemampuan kerja yang ditulis pada indikator ED1 merupakan indikator yang paling menggambarkan variabel *employee development (ED)* dengan nilai *outer loading* tertinggi 0,915. Indikator ini menunjukkan bahwa *employee development* paling ditunjukkan melalui setiap upaya pengembangan tenaga kependidikan yang dapat meningkatkan kemampuan kerja tenaga kependidikan. Indikator OC5 memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada variabel *organizational commitment (OC)* dengan nilai *outer loading* indikator OC5 sebesar 0,863. Indikator ini menunjukkan bahwa tenaga kependidikan akan mau meningkatkan komitmennya apabila merasa memiliki institusi dan menganggap bahwa masa depan institusi itu penting.

Indikator yang menggambarkan *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah tenaga kependidikan akan memberikan saran kepada rekan kerja agar dapat meningkatkan efektivitasnya (OCB7) dengan nilai *outer loading* sebesar 0,805. Dengan kata lain, *organizational citizenship behavior* paling digambarkan ketika tenaga kependidikan dapat memberikan saran kepada rekan kerja agar dapat meningkatkan efektivitasnya. Nilai *composite reliability* pada seluruh variabel penelitian telah memenuhi persyaratan minimum lebih besar dari 0,6.

### Discriminant Validity

*Discriminant validity* dapat dilihat dari *Fornell-Lacker Criterion* dan *Cross Loading*. Berdasarkan *Fornell-Lacker Criterion*, akar AVE pada masing-masing variabel harus lebih besar daripada akar korelasinya dengan variabel lain (Hair *et al.*, 2017). Hasil uji *Fornell-Lacker Criterion* tahap pertama menunjukkan bahwa akar dari AVE pada setiap variabel belum memenuhi kriteria. Oleh karena itu, perlu dilakukan reduksi secara bertahap pada indikator ED4, serta indikator POS4 sehingga hasil akar dari AVE pada setiap variabel lebih besar daripada akar korelasi dengan variabel lainnya.

Tabel 3. Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion (Sebelum Reduksi)

Variabel	ED	OC	OCB	POS
<i>Employee Development (ED)</i>	<b>0,870</b>			
<i>Organizational Commitment (OC)</i>	0,527	<b>0,757</b>		
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,434	0,553	<b>0,747</b>	
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	<b>0,757</b>	0,485	0,372	<b>0,717</b>

Tabel 4. Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion (Setelah Reduksi)

Variabel	ED	OC	OCB	POS
<i>Employee Development (ED)</i>	<b>0,883</b>			
<i>Organizational Commitment (OC)</i>	0,513	<b>0,757</b>		
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,431	0,553	<b>0,747</b>	
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	0,720	0,485	0,391	<b>0,754</b>

Untuk hasil uji *cross loading* menunjukkan bahwa *outer loading* setiap indikator terhadap variabel yang digambarkan telah lebih besar daripada terhadap variabel lainnya.

### Uji Inner Model

#### Uji Collinearity

Nilai uji VIF untuk seluruh variabel penelitian yang terkait di bawah 5. Oleh karena itu tidak terdapat multikolinearitas antar variabel.

#### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil uji *R Square* ( $R^2$ ) menunjukkan nilai antara 0 hingga 1. Pada variabel *employee development* memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,519 yang menunjukkan bahwa besarnya pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee development* adalah sebesar 51,9 persen, sedangkan sisanya 48,1 persen dijelaskan variabel lain yang tidak diteliti pada studi ini. Variabel *organizational commitment* memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,291 yang berarti bahwa pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* sebesar 29,1 persen. Sedangkan *organizational citizenship behavior* dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,337 menunjukkan bahwa pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 33,7 persen. Sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini.

#### Relevansi Prediksi Model ( $Q^2$ )

Hasil uji *Q Square* ( $Q^2$ ) menunjukkan nilai pada variabel dependen seluruhnya lebih besar dari nol (0). Apabila nilai  $Q^2$  lebih besar dari nol, maka variabel predictor relevan untuk memprediksi variabel dependennya. Nilai  $Q^2$  variabel *employee development* sebesar 0,390; *organizational commitment* sebesar 0,149; dan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,167 dengan total 0,706. Hal ini menunjukkan bahwa variabel predictor sebesar 70,6 persen telah relevan memprediksi variabel dependen.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan melalui *bootstrapping* pada jumlah *subsample* sebesar 5000 *subsamples* dan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value*. Hipotesis diterima apabila nilai *t-statistic* > 1,96 untuk derajat kepercayaan (*confidence level*) sebesar 95 persen atau *alpha* 5 persen dan *p-value* < 0,05. Apabila nilai  $t_{\text{value}}$  lebih besar daripada nilai  $t_{\text{critical}}$ , maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dinyatakan signifikan (Hair *et al.*, 2017).

Tabel 5. Uji pengaruh langsung dan tidak langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Hasil
<b>H1.</b> POS -> ED	<b>0,720</b>	<b>14,776</b>	<b>0,000</b>	<b>Diterima</b>
<b>H2.</b> POS -> OC	0,239	1,957	0,051	Ditolak
<b>H3.</b> POS -> OCB	0,062	0,569	0,570	Ditolak
<b>H4.</b> ED -> OCB	0,160	1,414	0,158	Ditolak
<b>H5.</b> OC -> OCB	<b>0,441</b>	<b>6,104</b>	<b>0,000</b>	<b>Diterima</b>
<b>H6.</b> ED -> OC	<b>0,341</b>	<b>2,737</b>	<b>0,006</b>	<b>Diterima</b>
<b>H7.</b> POS -> ED -> OCB	0,115	1,401	0,162	Ditolak
<b>H8.</b> POS -> OC -> OCB	0,105	1,877	0,061	Ditolak
<b>H9.</b> POS -> ED -> OC -> OCB	<b>0,108</b>	<b>2,334</b>	<b>0,020</b>	<b>Diterima</b>

Tabel 5 menunjukkan adanya hubungan antara variabel *perceived organizational support* dan *employee development* pada **H1**, *employee development* dan *organizational commitment* pada **H6**, juga *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* pada **H5**. Sedangkan pada **H3**, tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior*. Sesuai ketentuan dari Hair *et al.* (2017) pada bab 3 dan hasil yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *employee development* dan *organizational commitment* menunjukkan *full mediation*.

#### Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Development*

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee development*, dengan nilai *t-statistic* sebesar 14,776 (lebih besar dari 1,96) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Hasil ini mendukung penelitian terdahulu dari Kuvaas dan Dysvik (2010) yang menunjukkan bahwa manajer lini sangat penting dalam menerapkan praktik pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia). Adapun nilai *original sample* pada hubungan *perceived organizational support* dan *employee development* merupakan nilai yang paling besar diantara hubungan variabel yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh paling besar terhadap *employee development*. Hal ini turut mengkonfirmasi hasil wawancara di awal penelitian bahwa pengembangan karyawan yang telah dilakukan secara terbatas dan tidak semua tenaga kependidikan memperoleh kesempatan yang sama. Namun ketika tenaga kependidikan merasakan adanya dukungan dari institusi, maka akan dapat berpengaruh terhadap pengembangan diri tenaga kependidikan. Sebagian tenaga kependidikan yang didukung oleh pimpinan atau rekan sekerja di unitnya, maka akan melakukan pengembangan diri. Oleh karena itu, diperlukan pemetaan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kependidikan sebagai salah satu bentuk dari dukungan institusi untuk mendukung penerapan klausul 7.2 pada ISO 9001:2015. Selanjutnya pengembangan tenaga kependidikan disediakan secara terpusat agar setiap tenaga kependidikan memiliki kesempatan atau peluang yang sama untuk melakukan pengembangan diri namun sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Dengan adanya sistem terpadu dan terpusat pada pengembangan tenaga kependidikan dapat meminimalisir adanya ketidakadilan, sehingga tidak tergantung dengan siapa atasan yang menjabat di unit tertentu atau hasilnya tidak berdasarkan siapa pimpinannya. Selain itu juga dapat menjadi nilai tambah pada akreditasi internasional dan mendukung pencapaian rencana strategis universitas untuk kepentingan institusi.

Hasil nilai *loading factor* terbesar pada variabel *perceived organizational support* dan *employee development* menunjukkan bahwa ketika tenaga kependidikan merasakan bahwa institusi menghargai kontribusi yang dilakukan oleh tenaga kependidikan dalam mendukung keberhasilan institusi, maka setiap upaya pengembangan tenaga kependidikan yang disediakan di institusi akan dapat meningkatkan kemampuan kerja tenaga kependidikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support*, maka semakin tinggi *employee development* pada tenaga kependidikan di institusi tersebut.

#### Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Commitment*

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *organizational commitment*, dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,957 (lebih kecil dari 1,96) dan *p-value* 0,051 (lebih besar dari 0,05). Hasil ini tidak mendukung penelitian terdahulu dari O'Donnell *et al.* (2012); Shakir (2018); Tremblay *et al.* (2019); dan Jehanzeb (2020) yang menunjukkan bahwa *organizational commitment* dapat dipengaruhi oleh adanya dukungan organisasi atau *perceived organizational support*. Keseimbangan hubungan karyawan terhadap organisasi perlu diciptakan melalui penerapan sikap dan perilaku positif, yang sejalan dengan adanya *perceived organizational support* yang terkait dengan *organizational commitment*. Adanya nilai-nilai yang dimiliki tenaga kependidikan, maka bentuk dukungan organisasi yang diberikan tidak berpengaruh pada komitmennya. Jika tenaga kependidikan merasakan bahwa institusi sebagai organisasi dapat memberikan dukungan pada setiap tindakan dan kontribusi yang dilakukan tenaga kependidikan, maka tidak dapat berpengaruh pada komitmen organisasi tenaga kependidikan.

Hasil nilai *loading factor* terbesar pada hubungan variabel *perceived organizational support* dan *organizational commitment* menunjukkan bahwa tenaga kependidikan tidak akan meningkatkan komitmennya karena tidak merasa memiliki institusi dan masa depan institusi tidak penting baginya, apabila tenaga kependidikan merasakan bahwa institusi telah menghargai kontribusi yang telah diberikan oleh tenaga kependidikan dalam mendukung keberhasilan institusi. Jadi, semakin tinggi *perceived organizational support* yang diterima, maka tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment* tenaga kependidikan.

#### Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pada uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan nilai *t-statistic* sebesar 0,569 (lebih kecil dari 1,96) dan *p-value* 0,570 (lebih besar dari 0,05). Dengan kata lain, adanya rasa bangga, kepedulian, penghargaan, perhatian, pertimbangan akan tujuan, dan bantuan yang diberikan oleh Institusi tidak mendorong adanya *organizational citizenship behavior* pada tenaga kependidikan Institusi. Hasil ini tidak mendukung penelitian sebelumnya dari Pohl *et al.* (2013) dan Testa *et al.* (2018). Namun mendukung penelitian dari Jehanzeb (2020) yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini diduga karena sifat dari *organizational citizenship behavior* dilakukan secara sukarela. Selain itu, tenaga kependidikan tetap akan melakukan *organizational citizenship behavior* meskipun tidak merasakan adanya dukungan dari organisasi, karena bekerja sesuai dengan nilai-nilai Kristiani sebagai bentuk dari pelayanan. Adapun komponen dasar *perceived organizational support* yakni menghargai pekerjaan dan memberikan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan tidak dapat berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga kependidikan.

Hasil nilai *loading factor* terbesar pada pengaruh variabel *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* ditunjukkan ketika tenaga kependidikan merasakan bahwa institusi telah menghargai kontribusi yang telah diberikan oleh tenaga kependidikan dalam mendukung keberhasilan institusi, maka tenaga kependidikan tidak selalu mau membantu memberikan saran kepada rekan kerja untuk dapat meningkatkan efektivitasnya. Jadi, semakin tinggi *perceived organizational support* yang diterima, maka tidak dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yang diberikan tenaga kependidikan.

#### Pengaruh *Employee Development* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa *employee development* tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,414 (lebih kecil dari 1,96) dan *p-value* 0,158 (lebih besar dari 0,05). Hal ini memberikan konfirmasi terhadap hasil penelitian dari Jehanzeb (2020) yang menyatakan bahwa hubungan antara pengembangan karyawan dan *organizational citizenship behavior* tidak signifikan. Hasil ini dapat diasumsikan bahwa tujuan dari program pengembangan karyawan yang diselenggarakan tidak dapat berpengaruh bagi perilaku karyawan yang tidak didorong dengan sistem penghargaan lainnya. Hasil serupa ditemukan pada penelitian dari Jehanzeb (2020) dan Glazer *et al.* (2019).

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika tenaga kependidikan yakin bahwa kemampuan yang dimiliki sudah meningkat karena telah dikembangkan di Institusi, ternyata tidak mendorong tenaga kependidikan untuk secara sukarela memberikan saran kepada rekan kerjanya supaya dapat lebih meningkatkan efektivitasnya dalam bekerja. Berdasarkan dari pengamatan, peneliti menduga bahwa hal itu dikarenakan adanya kelebihan beban kerja yang dilakukan oleh tenaga kependidikan di setiap unit yang ada. Sehingga setiap tenaga kependidikan akan lebih memprioritaskan pekerjaan yang harus diselesaikannya daripada memberikan saran kepada rekan kerjanya. Selain itu, *employee development* yang diterima oleh tenaga kependidikan hanya dirasakan oleh tenaga kependidikan itu sendiri. Oleh karena itu, semakin tinggi *employee development*, maka tidak dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

#### Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan nilai *t-statistic* sebesar 6,104 (lebih besar dari 1,96) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Hasil ini



mendukung penelitian terdahulu dari Obedgiu *et al.* (2017) dan Jehanzeb (2020) yang menyatakan bahwa *organizational commitment* secara signifikan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan adanya komitmen yang baik pada setiap karyawan, maka akan melakukan pekerjaan yang melampaui dari tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan sebelumnya.

Hasil nilai *loading factor* terbesar pada pengaruh variabel *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan bahwa tenaga kependidikan akan mau memberikan saran kepada rekan kerja untuk meningkatkan efektivitasnya, apabila tenaga kependidikan mau meningkatkan komitmennya karena merasa memiliki institusi dan masa depan institusi dirasa penting baginya. Jadi semakin tinggi *organizational commitment*, maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang dimiliki tenaga kependidikan.

#### Pengaruh *Employee Development* terhadap *Organizational Commitment*

Hasil uji hipotesis keenam menunjukkan bahwa *employee development* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *organizational commitment*, dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,737 (lebih besar dari 1,96) dan *p-value* 0,006 (lebih kecil dari 0,05). Hasil ini mendukung penelitian dari Jehanzeb (2020), namun tidak mendukung studi dari Jehanzeb dan Mohanty (2018). Menurut Jehanzeb (2020), program pengembangan karyawan perlu dibuat agar organisasi tersebut tidak kehilangan karyawan terampil mereka. Pada studi Jehanzeb *et al.* (2015) telah dijelaskan bahwa program pengembangan karyawan dapat dibuat secara terorganisir menggunakan instrumen atau alat yang tepat sehingga dapat mempertahankan karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan dapat berdampak pada komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika tenaga kependidikan yakin bahwa kemampuan yang dimiliki sudah meningkat karena telah dikembangkan, sehingga tenaga kependidikan semakin kuat merasa memiliki institusi dan yakin bahwa masa depan institusi itu penting baginya. Oleh karena itu, semakin tinggi *employee development*, maka semakin tinggi pula *organizational commitment* yang dimiliki oleh tenaga kependidikan.

#### Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Development*

Pada uji hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee development*, dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,401 (lebih kecil dari 1,96) dan *p-value* 0,162 (lebih besar dari 0,05). Hasil ini memberikan konfirmasi pada hipotesis keempat yaitu tidak adanya pengaruh antara *employee development* terhadap *organizational citizenship behavior*. Peneliti menduga bahwa *employee development* yang dirasakan oleh tenaga kependidikan tidak mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karena ketika tenaga kependidikan telah merasakan bahwa sudah dikembangkan, maka akan berdampak hanya pada dirinya sendiri. Berbeda ketika tenaga kependidikan memiliki komitmen organisasi yaitu mempunyai rasa memiliki institusi yang tinggi, maka dengan sukarela mau melakukan *organizational citizenship behavior* yaitu mau memberikan saran bagi rekan kerja lainnya. Begitu pula pada hipotesis ketiga antara *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior* yang tidak terdapat pengaruh yang signifikan menyatakan bahwa dukungan organisasi tersebut tidak berpengaruh pada *organizational citizenship behavior* apabila tidak diikuti oleh variabel lainnya. Namun berbeda dengan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *employee development*.

Selain itu, tidak adanya pengaruh pada hipotesis ketujuh ini tidak mendukung studi terdahulu yang dilakukan oleh Kuvaas dan Dysvik (2010) pada hubungan *perceived organizational support* terhadap *employee development*, serta penelitian dari Sharif *et al.* (2013) terkait hubungan antara *employee development* dan *organizational citizenship behavior*. Pengaruh variabel *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee development* ditunjukkan ketika tenaga kependidikan merasa bahwa kontribusi yang diberikan telah dihargai, tenaga kependidikan merasa bahwa kemampuan yang dimiliki semakin meningkat, namun hal ini tidak mendorong mereka untuk menolong rekan kerjanya yang lain supaya dapat bekerja secara efektif.

### Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment*

Berdasarkan uji hipotesis kedelapan menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*, dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,877 (lebih kecil dari 1,96) dan *p-value* 0,061 (lebih besar dari 0,05). Hasil ini tidak mendukung penelitian terdahulu pada hubungan *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* pada studi Tremblay *et al.* (2019), serta pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada studi yang dilakukan oleh Jehanzeb (2020). Oleh karena itu, hipotesis kedelapan tidak dapat diterima. Meskipun melalui *organizational commitment*, maka *perceived organizational support* tidak berpengaruh pada *organizational citizenship behavior* sesuai dengan hipotesis ketiga.

Pengaruh variabel *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment* ditunjukkan pada *loading factor* terbesar dari ketiga variabel tersebut yaitu ketika tenaga kependidikan merasakan bahwa institusi menghargai kontribusinya dalam mendukung keberhasilan institusi dan tenaga kependidikan mau meningkatkan komitmennya karena merasa memiliki institusi dan masa depan institusi itu penting, maka tenaga kependidikan tidak selalu mau memberikan saran kepada rekan kerja untuk meningkatkan efektivitasnya. Jadi, semakin tinggi *perceived organizational support*, maka tidak dapat berpengaruh pada *organizational citizenship behavior* meskipun melalui *organizational commitment* tenaga kependidikan.

### Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Development* dan *Organizational Commitment* (*joint mediation*)

Berdasarkan hasil uji hipotesis terakhir menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee development* dan *organizational commitment* sebagai *joint mediation* dan menunjukkan *full mediation*, dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,334 (lebih besar dari 1,96) dan *p-value* 0,020 (lebih kecil dari 0,05). Hasil ini mendukung studi yang dilakukan oleh Kuvaas dan Dysvik (2010) pada hubungan *perceived organizational support* terhadap *employee development*, serta penelitian dari Sharif *et al.* (2013) terkait hubungan antara *employee development* dan *organizational citizenship behavior*. Selain itu, juga mendukung penelitian terdahulu oleh Tremblay *et al.* (2019) pada hubungan *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* serta studi dari Jehanzeb (2020) terkait pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Sesuai literatur dari Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Nurcholis dan Budi (2020) pada salah satu aspek dari *perceived organizational support* menjelaskan bahwa bentuk dari penghargaan dapat berupa imbalan yang diberikan pada karyawan yang telah berkontribusi yaitu gaji (*salary*), promosi, keselamatan atau keamanan dalam bekerja (*work safety*), dan pelatihan (*training*). Namun berdasarkan pengamatan, peneliti menambahkan agar penghargaan bagi tenaga kependidikan terbaik, kesempatan beasiswa studi lanjut, penghargaan berupa liburan bersama keluarga inti tenaga kependidikan yang dibiayai oleh institusi, atau liburan bersama satu unit yang berhasil menunjukkan kinerja yang sangat baik juga dapat digunakan sebagai penghargaan yang dapat diberikan kepada tenaga kependidikan yang telah memberikan kontribusi untuk mendukung keberhasilan institusi.

## **KESIMPULAN**

Secara keseluruhan, hasil penelitian pada 4 (empat) hipotesis diterima yaitu bahwa *employee development* dipengaruhi secara langsung oleh *perceived organizational support*. Demikian pula dengan *organizational citizenship behavior* yang dipengaruhi secara langsung oleh *organizational commitment*, sedangkan *organizational commitment* dipengaruhi secara langsung oleh *employee development*, serta *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh *perceived organizational support* melalui *employee development* dan *organizational commitment* sebagai *joint mediation*. Sebaliknya 5 (lima) hipotesis lainnya yaitu pada *organizational*

*commitment* tidak dipengaruhi langsung oleh *perceived organizational support*, *organizational citizenship behavior* tidak dipengaruhi langsung oleh *perceived organizational support* maupun oleh *employee development*, juga *organizational citizenship behavior* tidak dapat dipengaruhi oleh *perceived organizational support* meskipun melalui *employee development* atau *organizational commitment* sebagai mediasi. Dengan demikian, pimpinan di institusi mempunyai gambaran untuk meningkatkan dukungan organisasi (*perceived organizational support*) sehingga akan menimbulkan *organizational citizenship behavior* pada tenaga kependidikan di Institusi, melalui pengembangan tenaga kependidikan (*employee development*), dan komitmen organisasi (*organizational commitment*) sebagai *joint mediation*.

Kontribusi bagi pimpinan Perguruan Tinggi Swasta yang diteliti agar pimpinan dapat menunjukkan dukungan organisasi berupa rasa menghargai terhadap kontribusi yang telah diberikan tenaga kependidikan supaya kemampuan kerja dapat ditingkatkan melalui upaya pengembangan pegawai dan komitmen organisasi akan semakin tinggi. Selain itu, tenaga kependidikan akan mau membantu memberikan saran atau masukan kepada rekan kerjanya, sehingga pekerjaan akan semakin efektif tanpa harus diberi perintah. Adapun kontribusi yang diberikan oleh tenaga kependidikan perlu diberikan kriteria khusus berupa prestasi kerja, kontribusi pekerjaan yang telah diberikan untuk mendukung keberlanjutan atau kepentingan institusi. Kontribusi dari tenaga kependidikan di luar *job description* yang telah ditentukan namun tetap terkait dengan visi dan misi dapat dicatat pada sistem informasi personalia, misalnya ikut mempromosikan kegiatan-kegiatan universitas, menambah relasi kerja sama, atau memberikan masukan lainnya bagi universitas yang nantinya dapat diimplementasikan sehingga dapat membuat pekerjaan semakin efektif dan efisien, serta mendukung keberlanjutan universitas.

Kontribusi tenaga kependidikan dicatat secara terpisah dengan uraian tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan sehari-hari. Hal ini bermanfaat agar kontribusi yang diberikan tenaga kependidikan yang sangat bervariasi dan sesuai dengan kompetensi masing-masing tenaga kependidikan dapat dievaluasi oleh pimpinan. Oleh karena itu, diperlukan pemetaan kompetensi pada setiap tenaga kependidikan. Hal ini juga untuk memenuhi persyaratan ISO 9001:2015 klausul 7.2, kebutuhan akreditasi internasional dalam menjawab pertanyaan asesor, serta pemenuhan ketercapaian target renstra universitas. Melalui pencatatan kontribusi pada sistem yang telah disediakan, maka tenaga kependidikan dengan kontribusi terbaik yang sesuai dengan kebutuhan universitas dapat diberikan penghargaan yang dapat diwujudkan berupa tenaga kependidikan terbaik, promosi, mendapatkan kesempatan beasiswa studi lanjut, penghargaan berupa liburan bersama keluarga inti atau unit yang dibiayai oleh institusi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, I., Ismail, W. K. W., Amin, S. M., & Nawaz, M. M. (2013). A social exchange perspective of the individual guanxi network: Evidence from Malaysian-Chinese employees. *Chinese Management Studies*, 7(1), 127–140. <https://doi.org/10.1108/17506141311307640>.
- Baksi Maiti, R., Sanyal, S. N., & Mazumder, R. (2020). Antecedents and consequences of organizational commitment in school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 716–735. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2041>.
- Blix, L. H., Ortegren, M., Sorensen, K., & Vagner, B. (2021). The relationship between justice perceptions and organizational commitment among alternative work arrangement participants and non-participants. *Managerial Auditing Journal*, 36(8), 1092–1113. <https://doi.org/10.1108/MAJ-06-2020-2688>.
- Chiaburu, D. S., Chakrabarty, S., Wang, J., & Li, N. (2015). Organizational support and citizenship behaviors: A comparative cross-cultural meta-analysis. *Management International Review*, 55(5), 707–736. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0253-8>.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational

- citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>.
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>.
- Dai, Y. de, Hou, Y. H., Chen, K. Y., & Zhuang, W. L. (2017). To help or not to help: antecedents of hotel employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1293–1313. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0160>.
- Detnakin, S., & Rurkkhum, S. (2019). Moderating effect of perceived organizational support on human resource development practices and organizational citizenship Behavior. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(3), 215–234. <https://doi.org/10.1080/10599231.2019.1647078>.
- Furr, M. R., & Bacharach, V. R. (2008). *Psychometric: An Introduction*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ghosh, S., & R, S. D. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment-A Comprehensive Summary. *Journal of Engineering Research and Applications*, 4.
- Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2018-0061>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017a). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd edition). New York: Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017b). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd edition). New York: Sage.
- Hayton, J. C., Carnabuci, G., & Eisenberger, R. (2012). With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 235–249. <https://doi.org/10.1002/job.755>.
- Islam, T., Khan, M. M., & Bukhari, F. H. (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *Learning Organization*, 23(2–3), 156–169. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2015-0057>.
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2013). Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organisational stressors and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 313–334. <https://doi.org/10.1108/IJOA-Mar-2012-0574>.
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior?: Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44(6–7), 637–657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>.
- Jehanzeb, K., Abdul Hamid, A. B., & Rasheed, A. (2015). What Is the Role of Training and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *International Business Research*, 8(3), 208–220. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n3p208>.
- Jehanzeb, K., & Ahmed B., N. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243–252.
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person–organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171–191. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12127>.
- Kasdorf, R. L., & Kayaalp, A. (2020). Employee career development and turnover: a moderated mediation model. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 324–339. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2416>.

- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. (2021). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan. <https://jdih.kemdikbud.go.id/sjdih/siperpu/dokumen/salinan/Salinan%20PP%20Nomor%2057%20Tahun%202021.pdf>.
- Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. (2019). *Statistik pendidikan tinggi 2019*. Pusdatin Iptek Dikti. <https://pddikti.kemdikbud.go.id/asset/data/publikasi/Statistik%20Pendidikan%20Tinggi%20Indonesia%202019.pdf>.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>.
- Mutalib, M. A., A., & Taib, D., M. (2016). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: The mediating role of psychological capital. *Journal of Human Capital Development*.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2013). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187–205. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0021>.
- Nurcholis, G., & Budi, W. (2020, February 11). The impact of organizational culture and perceived organizational support on employee engagement. *Proceeding of the 5<sup>th</sup> ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities, (ACPCH 2019)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.050>.
- Obedgiu, V., Bagire, V., & Mafabi, S. (2017). Examination of organizational commitment and organizational citizenship behaviour among local government civil servants in Uganda. *Journal of Management Development*, 36(10), 1304–1316. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0279>.
- O'Donnell, M., Jayawardana, A. K. L., & Jayakody, J. A. S. K. (2012). Organisational support and employee commitment in Srilanka. *Economic and Labour Relations Review*, 23(1), 125–142. <https://doi.org/10.1177/103530461202300108>.
- Özbek, M. F., Yoldash, M. A., & Tang, T. L. P. (2016). Theory of justice, OCB, and individualism: Kyrgyz citizens. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 365–382. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2553-0>.
- Pohl, S., Battistelli, A., & Librecht, J. (2013). The impact of perceived organizational support and job characteristics on nurses' organizational citizenship behaviours. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 16(2).
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: Theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564–579. <https://doi.org/10.1108/EJTD-May-2012-0015>.
- Runhaar, P., Bouwmans, M., & Vermeulen, M. (2019). Exploring teachers' career self-management. Considering the roles of organizational career management, occupational self-efficacy, and learning goal orientation. *Human Resource Development International*, 22(4), 364–384. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1607675>.
- Shakir, K. (2018). The relationship between work-life balance initiatives and organizational Citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Independent Studies and Research: Management, Social Science and Economics*, 16(2), 65–84. [https://doi.org/10.31384/jisrmsse/\(2018\).16.2.5](https://doi.org/10.31384/jisrmsse/(2018).16.2.5).
- Sharif, M. T., Ashraf, Z., & Khan, M. A. (2013). The impact of work life policies, empowerment and training and development on employee performance with the mediating role of organizational citizenship behaviour (OCB). *Article in African Journal of Business Management*, 7(17). <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1951>.

- Testa, F., Corsini, F., Gusmerotti, N. M., & Iraldo, F. (2018). Predictors of organizational citizenship behavior in relation to environmental and health & safety issues. *International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1705–1738. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423099>.
- Tremblay, M., Gaudet, M. C., & Vandenberghe, C. (2019). The role of group level perceived organizational support and collective affective commitment in the relationship between leaders' directive and supportive behaviors and group-level helping behaviors. *Personnel Review*, 48(2), 417–437. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0172>.