

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, *Perceived Organization Support* (POS), dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi

Marta Widian Sari¹, Erwin Hotmansyah Harahap², Vivi Nila Sari³

Program Doktor Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia Yptk Padang, Indonesia¹²³

Jl. Raya Lubuk Begalung, Lubuk Begalung Nan XX, Kec. Lubuk Begalung, Kota Padang, Sumatera Barat 25122

Abstract. *This research was conducted at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Especially in the Padang Micro Cluster. This study aims to find out how much influence Job Characteristics, Perceived Organization Support (POS), and Organizational Justice Against Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Employee Engagement As a Mediation variable. The method in collecting research data through surveys and distributing questionnaires, with a sample of 96 Employee respondents. The analytical method used is multiple regression analysis. The results of the research obtained based on the partial test (t test) were obtained: (a) partially there was a significant effect between Job Characteristics on Employee Engagement. Thus Ho was rejected Ha accepted. (b) partially there is a significant influence between the Perceived Organization Support on Employee Engagement. Thus Ho is rejected Ha accepted. (c) partially there is a significant effect between Organizational Justice on Employee Engagement. Thus Ho is rejected Ha accepted. Finally the author suggested to PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Especially in the Padang Micro Cluster, in order to further enhance Organizational Citizenship Behavior with Job Characteristics, Perceived Organization Support, Organizational Justice and Employee Engagement along with indicators of each variable.*

Keywords. *Employee Engagement; Job Characteristics; Organizational Justice; Organizational Citizenship Behavior (OCB); Perceived Organization Support (POS)*

Abstrak. Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Khususnya di Cluster Mikro Padang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, *Perceived Organization Support* (POS), dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan *Employee Engagement* Sebagai variabel Mediasi. Metode dalam pengumpulan data penelitian melalui survey dan menyebarkan kuisioner, dengan sampel 96 responden Karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian yang didapatkan berdasarkan uji parsial (uji t) diperoleh : (a) secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Employee Engagement*. Dengan demikian Ho ditolak Ha diterima. (b) secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara *Perceived Organization Support* terhadap *Employee Engagement*. Dengan demikian diperoleh Ho ditolak Ha diterima. (c) secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara Keadilan Organisasi Terhadap *Employee Engagement*. Dengan demikian diperoleh Ho ditolak Ha diterima. Akhirnya penulis menyarankan kepada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Khususnya di Cluster Mikro Padang, agar dapat lebih meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* dengan Karakteristik Pekerjaan, *Perceived Organization Support*, Keadilan Organisasi dan *Employee Engagement* beserta indikator-indikator masing-masing variabel.

Kata kunci. *Employee Engagement; Karakteristik Pekerjaan; Keadilan Organisasi; Organizational Citizenship Behavior (OCB); Perceived Organization Support (POS)*

Corresponding Author. *marta.widiansari@gmail.com, erwinhotmansyahharahap, viviilasari01@gmail.com*

How to Cite This Article. *Marta Widian Sari, Erwin Hotmansyah Harahap, Vivi Nila Sari. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Perceived Organization Support (POS), dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi. Jurnal ASET (Akuntansi Riset), 11 (2), 215-223.*

History of Article. Received : *Juli 2019, Revision: Oktober 2019, Published: Desember 2019*

Online ISSN: 2541-0342. Print ISSN: 2086-2563. DOI : 10.17509/jaset.v11i2.21371

Copyright©2019. Jurnal ASET (Akuntansi Riset) Program Studi Akuntansi FPEB UPI

PENDAHULUAN

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia secara umum membahas hal-hal berkaitan dengan manusiawi termasuk di dalamnya adalah *Organizational Citizenship Behavior*. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Reschke, Vogel, & Jurafsky, 2013). *Organizational Citizenship Behavior* atau perilaku kewargaan organisasi pada karyawan merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi

secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. (Waris, 2015) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

PT. Bank Mandiri (Persero) Cluster Mikro Padang adalah perusahaan milik BUMN nasional yang terpusat di ibu Kota Jakarta. Adapun salah satu temuan yang dapat dilihat dari perusahaan ini yaitu absensi karyawannya pada tabel dibawah ini.

Tabel 1 Rekapitulasi Absensi PT. Bank Mandiri (Persero) Cluster Mikro Padang Padang Bulan Januari s/d Bulan September 2017

Bulan	Jumlah Karyawan	sakit	Izin	Hadir	Kehadiran (%)
Januari	123	40	7	76	95,90
Februari	120	44	6	70	95,97
Maret	121	25	1	95	95,70
April	121	28	3	90	96,46
Mei	122	16	1	105	96,89
Juni	120	32	0	88	95,90
Juli	123	22	12	89	95,84
Agustus	127	47	2	78	96,35
September	126	35	11	80	96,16

Sumber : PT. Bank Mandiri

Dari tabel 1 dapat terlihat bahwa daftar kehadiran karyawan pada periode januari hingga september selalu berfluktuasi, tingkat absensi karyawan sakit menunjukkan angka yang lebih tinggi, dibandingkan dengan absensi karyawan yang izin. Alasan ketidakhadiran karyawan berbeda-beda, hal ini akan berdampak pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan sehingga penyelesaian tugas yang sering tertunda. Sehingga dari data tersebut, dapat diketahui fenomena bahwa karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Cluster Mikro Padang didapati masih sering absen tanpa keterangan disebabkan kurangnya kesadaran dari karyawan mengenai kedisiplinan.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan diatas maka permasalahan dalam penelitian ini yaitu pertama apakah *employee engagement* memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan, *perceived organization support*, dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, kedua apakah karakteristik pekerjaan, *perceived organization support* (POS), keadilan organisasi secara bersama-sama berpengaruh pada *employee engagement*, ketiga apakah *employee engagement* berpengaruh secara parsial pada *organizational citizenship behavior*, keempat Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh secara parsial pada *employee engagement*, kelima Apakah *perceived organization support* (POS)

berpengaruh secara parsial pada *employee engagement*, dan keenam apakah keadilan organisasi berpengaruh secara parsial pada *employee engagement*.

Dari identifikasi dan perumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis Untuk menguji apakah *employee engagement* memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan, *perceived organization support* (POS), dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, Untuk menguji pengaruh karakteristik pekerjaan, *perceived organization support* (POS), keadilan organisasi secara bersama-sama terhadap *employee engagement*, Untuk menguji pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*, Untuk menguji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *employee engagement*, Untuk menguji pengaruh *perceived organization support* (POS) terhadap *employee engagement* dan Untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap *employee engagement*.

LANDASAN TEORI

Perilaku OCB merupakan salah satu bentuk dari adanya teori pertukaran sosial dimana terdapat rasa saling percaya dan imbal balik di antara kedua belah pihak, yaitu karyawan dan perusahaan (Eatough, Chang, Miloslavic, & Johnson, 2011). Menurut (Sun & Bunchapattanasakda, 2019) engagement merupakan gagasan multi dimensi. Karyawan dapat secara emosi, kognitif, atau fisik terikat. Engagement terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan/atau secara emosi terhubung dengan orang lain. Disengaged employees, di sisi lain, melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Zenger et al., 2013).

Menurut (Ogi, Lumanauw, & Tumewu, 2014) teori karakteristik pekerjaan ini, sebuah pekerjaan dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang karyawan yakni mengalami makna kerja. Kemudian, menurut (Narottama & Surya, 2015) menjelaskan bahwa: "Karakteristik pekerjaan merupakan

aspek internal dari surat pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan". Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri.

Perceived organization support yaitu kemampuan untuk menunjukkan dan mempekerjakan diri tanpa konsekuensi negatif dimana hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya serta manajemen yang mendukung akan meningkatkan keamanan secara psikologis. Karyawan akan merasa aman di lingkungan kerja yang ditandai dengan keterbukaan dan dukungan organisasi. Lingkungan yang mendukung memungkinkan anggota untuk bereksperimen dan mencoba hal-hal baru dan bahkan gagal tanpa takut konsekuensi (Dul, Ceylan, & Jaspers, 2011). Dengan demikian dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employee contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees well-being*).

(Purnomo & Lee, 2013) menyebutkan bahwa Teori Keadilan menyatakan setiap manusia selalu menginginkan keadilan sebagai penggerak yang memotivasi mereka dalam bekerja sehingga memperoleh kepuasan dari pekerjaan yang dimilikinya. (Cropanzano & Molina, 2015) menjelaskan bahwa keadilan organisasi meliputi persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi, secara khusus tentang rasa keadilan yang terkait dengan alokasi penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi.

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji mengenai Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, *Perceived Organization Support* (POS), dan Keadilan

Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Employee Engagement Sebagai variable Mediasi dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh (Fitriani, 2012) yang berjudul “Employee Engagement : Antecedent Dan Pengaruhnya Terhadap Intention To Quit Dan Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan PT. Bank Mandiri Tbk, Se-Eks Karesidenan Surakarta)”. Universitas Sebelas Maret Surakarta. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, karakteristik pekerjaan berpengaruh positif pada *employee engagement*. Kedua, pengakuan dan penghargaan berpengaruh positif pada *employee engagement*. Ketiga, *perceived organizational support* berpengaruh positif pada *employee engagement*. Keempat, keadilan organisasional berpengaruh positif pada *employee engagement*. Kelima, *employee engagement* berpengaruh negatif pada *intention to quit* dan berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior*. Keenam, *employee engagement* memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan, pengakuan dan penghargaan, *perceived organizational support*, keadilan organisasional pada *intention to quit* dan *organizational citizenship behavior* dan bentuk mediasinya adalah mediasi penuh (*fully mediated*).

Berbeda dengan hasil penelitian (Nusatiria, 2011) yang berjudul “Employee Engagement : Antecedent dan Konsekuensi Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang”. Universitas Diponegoro. Hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, *perceived supervisor support*, dan *rewards and recognition* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Selain itu hasil juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Vincentia Claudia Kiransa Putri, 2013), dengan judul “Pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan

PT Sepatu Bata Tbk”. Universitas Indonesia. Mengemukakan bahwa berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa, satu *employee engagement* karyawan PT Sepatu Bata Tbk. sangat tinggi. Dua *organizational citizenship behavior* karyawan PT Sepatu Bata Tbk. sangat tinggi. Tiga terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Sepatu Bata Tbk.

Kemudian penelitian (Amanda, 2014) yang berjudul “Pengaruh Employee Communication Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh Employee Engagement Pada Karyawan Di Beberapa Fakultas Universitas Trisakti Jakarta”. Universitas Trisakti. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu: (1) *Employee Engagement* secara umum berpendapat keseluruhan responden cenderung setuju. *Employee engagement* yang dirasakan oleh karyawan adalah di tempat kerjanya karyawan merasa bersemangat, sedangkan karyawan merasa senang ketika bekerja secara terus-menerus. (2) *Organizational Citizenship Behavior* secara umum berpendapat keseluruhan responden cenderung setuju. *Organizational Citizenship Behavior* yang dirasakan oleh karyawan adalah karyawan menghindari hal-hal yang merugikan hak orang lain, sedangkan karyawan kurang aktif menghadiri rapat fakultas. (3) Ditemukan adanya pengaruh langsung *employee communication* terhadap OCB dan pengaruh tidak langsung *employee communication* terhadap OCB melalui *employee engagement*. *Employee communication* lebih berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dibandingkan dengan *employee engagement*.

Lalu diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Anggraini, 2017) yang berjudul “Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *job engagement* dan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi”. Universitas Pembangunan Nasional “ Veteran ‘ Yogyakarta. Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa

kesimpulan yaitu: 1) Percieve organizational support berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior, 2) Terdapat pengaruh tidak langsung Percieve organizational support terhadap organizational citizenship behavior melalui job engagement pegawai.

Sedangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Selvi, 2015) dengan judul "Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, dan Keadilan Organisasi Terhadap *Employee Engagement* (Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang)". Universitas Negeri Semarang. Mengemukakan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa: nilai t-hitung sebesar 5.103 pada taraf signifikansi $0,000 < \text{sig } \alpha < 0,05$ maka H1 diterima; t-hitung sebesar 874 pada taraf signifikansi $0,146 > \text{sig } \alpha < 0,05$ maka H2 ditolak; t-hitung sebesar 4.180 pada taraf signifikansi $0,001 < \text{sig } \alpha < 0,05$ maka H3 diterima. Kesimpulan penelitian ini yaitu dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*; keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Hasil penelitian (Ni Kadek Setya Prameswari, 2017), yang berjudul "Pengaruh keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta-Bali". Universitas Udayana, Bali. Maka diperoleh simpulan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ini menunjukkan semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja maka akan membuat semakin tinggi tingkat OCB yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasinya.

Kemudian menurut penelitian (Franciscus Jefri Otmo, 2017) yang berjudul "Pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap OCB pada karyawan PT. Menara Agung". Universitas Negeri Padang. Menunjukkan bahwa Berdasarkan

hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, berikut ini dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT. Menara Agung. Jika karakteristik pekerjaan diterapkan dengan baik maka akan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan. Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap OCB karyawan PT. Menara Agung. Jika karakteristik pekerjaan diterapkan dengan baik dalam karyawan maka, akan meningkatkan OCB karyawan

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, menurut (Sugiyono, 2016) metode kuantitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, teknik pengumpulan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah yaitu berjumlah 126 karyawan. Teknik pengambilan sampel ada dua yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling*. Teknik *probability sampling* adalah teknik memberikan peluang yang sama bagi populasi untuk dijadikan sampel. Teknik pengambilan ini meliputi sampling sistematis, kuota, aksidental, purposive, jenuh, snowball (Sugiyono, 2016) Sedangkan teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik purposive sampling. Menurutnya teknik *purposive sampling (sampling purposive)* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Berdasarkan pendapat diatas, maka penentuan sampel yang diambil adalah 96 orang dari seluruh populasi.

Teknik Pengumpulan Data Studi lapangan yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung pada perusahaan yang bersangkutan, baik melalui observasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Hipotesis (Uji T, Uji F, Uji R²)

Tabel 2 Pengujian Secara Parsial Atas Semua Variabel Independen (Uji T)

Faktor Independent	t-hitung	t-tabel	Signifikan
Karakteristik Pekerjaan(X1)*Employee Engagement(Z)	2,097	1,985	,039
Perceived Organization Support (X2)* Employee Engagement(Z)	3,585	1,985	,001
Keadilan Organisasi (X3)* Employee Engagement(Z)	4,062	1,985	,000
Employee Engagement(Z)*Organizational Citizenship Behaviour (Y)	2,459	1,985	,016

Berdasarkan tabel 2 maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

(1) Karakteristik Pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Employee Engagement. Dari tabel 2 di ketahui t hitung > t tabel (2,097> 1,985) dengan tingkat signifikan (0,039< 0,05), artinya secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara Karakteristik Pekerjaan dengan Employee Engagement sebagai variable Mediasi. Dengan demikian Ho Tolak dan Ha diterima. Ho = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Karakteristik Pekerjaan terhadap Employee Engagement; Ha = Ada pengaruh yang signifikan antara Karakteristik Pekerjaan terhadap Employee Engagement.

(2) Perceived Organization Support mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Employee Engagement. Dari tabel 2 di ketahui t hitung < t tabel (3,585< 1,985) dengan tingkat signifikan (0,001 > 0,05), artinya secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara Perceived Organization Support dengan Employee Engagement sebagai variable Mediasi. Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diteima. Ho = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Perceived Organization Support terhadap Employee Engagement.; Ha = Ada

pengaruh yang signifikan antara Perceived Organization Support terhadap Employee Engagement.

(3) Keadilan Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Employee Engagement. Dari tabel 2 di ketahui t hitung > t tabel (4,062> 1,985) dengan tingkat signifikan (0,00< 0,05), artinya secara parsial ada pengaruh yang signifikan yang positif antara Keadilan Organisasi dengan Employee Engagement. Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. Ho = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Keadilan Organisasi terhadap Employee Engagement; Ha = Ada pengaruh yang signifikan antara tanggung Keadilan Organisasi terhadap Employee Engagement.

(4) Employee Engagement Mempunyai Berpengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Dari tabel 2 diketahui t hitung < t tabel (2,459<1,985) dengan tingkat signifikan (0,016 > 0,05), artinya secara persial ada pengaruh yang signifikan secara persial antara Employee Engagement dengan Organizational Citizenship Behavior. Ho ditolak dan Ha diterima. Ho = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior; Ha = Ada pengaruh yang signifikan antara

Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Tabel 3 Pengujian hipotesis semua Variabel Independen Terhadap Variabel Mediasi (Uji F)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	427,803	3	142,601	14,322	,000 ^b
	Residual	916,030	92	9,957		
	Total	1343,833	95			

a. Dependent Variable : Employee Engagement
Sumber : SPSS 21,0 dan data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 3 didapatkan sig yaitu $0,000 < 0,05$ angka ini menunjukkan $F_{hitung} 14,322 > F_{tabel} 2,467$ maka penulis berkesimpulan Karakteristik Pekerjaan, Perceived Organization Support dan Keadilan Organisasi mempunyai pengaruh yang berarti atau signifikan dengan Employee Engagement. Karena dari hasil pengujian F_{hitung} diketahui bahwa nilai F_{hitung} yang diperoleh adalah sebesar $14,322 > F_{tabel} 2,467$. H_0 = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Karakteristik Pekerjaan, Perceived Organization Support dan Keadilan Organisasi terhadap Employee Engagement; H_a = Ada pengaruh yang signifikan antara Karakteristik Pekerjaan, Perceived Organization Support dan Keadilan Organisasi terhadap Employee Engagement.

Tabel 4
Pengujian Hipotesis Secara Bersama-Sama (Uji F) ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1426,134	4	356,533	16,931	,000 ^b
	Residual	1916,272	91	21,058		
	Total	3342,406	95			

a. Dependent Variable : Employee Engagement
Sumber : SPSS 21,0 dan data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4 didapatkan sig yaitu $0,000 < 0,05$ angka ini menunjukkan $F_{hitung} 16,931 > F_{tabel} 2,467$ maka penulis berkesimpulan Employee Engagement sebagai variabel Mediasi antara Karakteristik Pekerjaan, Perceived Organization Support dan Keadilan Organisasi mempunyai pengaruh yang berarti atau signifikan dengan Organizational Citizenship Behavior. Karena dari hasil pengujian F_{hitung} diketahui bahwa nilai F_{hitung} yang diperoleh adalah sebesar $16,931 > F_{tabel} 2,467$. H_0 = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Karakteristik Pekerjaan, Perceived Organization Support dan Keadilan Organisasi dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior;

H_a = Ada pengaruh yang signifikan antara Karakteristik Pekerjaan, Perceived Organization Support dan Keadilan Organisasi dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Tabel 5 Hasil Koefisien Determinasi Variabel Karakteristik Pekerjaan(X1), Perceived Organization Support(X2), Keadilan Organisasi (X3) dan Employee Engagement (Z) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,564 ^a	,318	,296	3,155
2	,653 ^a	,427	,401	4,589

Sumber : SPSS 21,0 dan data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5 diperoleh angka R^2 (R square) pada model 1 sumbangan sebesar 0,318 atau 31,8%, dan angka R^2 (R Square) pada Model II sebesar 0,427 atau 42,7% hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan Model II variabel independen Karakteristik Pekerjaan (X1), Perceived Organization Support (X₂), Keadilan Organisasi (X3) dan Employee Engagement (Z) sebagai variabel moderating terhadap variabel dependen Organizational Citizenship Behavior (Y) lebih besar dibandingkan dengan Model I antara Keadilan Organisasi, Perceived Organization Support dan Keadilan

Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior.

KESIMPULAN

Dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan Bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Karakteristik Pekerjaan terhadap Employee Engagement. Selanjutnya terdapat pengaruh antara Perceived Organization Support terhadap Employee Engagement. Bahwa terdapat pengaruh Positif dan signifikan Keadilan Organisasi terhadap Employee Engagement. Berikutnya terdapat pengaruh positif dan signifikan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior. Dan secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara Karakteristik Pekerjaan, Perceived Organization Support dan Keadilan Organisasi kepada Employee Engagement sebagai variable Mediasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bank Mandiri (Persero) Cluster Mikro Padang.

Berdasarkan kesimpulan ini, maka penulis akan memberikan saran – saran bagi Perusahaan Dalam upaya meningkatkan Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bank Mandiri (Persero) Cluster Mikro Padang diharapkan pimpinan bisa memperhatikan karakteristik karyawan karena terbukti memberikan pengaruh yang berarti terhadap Organizational Citizenship Behavior, dengan cara lebih memperhatikan Keanekaragaman keterampilan (*Skill variety*), Identitas tugas (*task identity*), Arti tugas (*task significance*), Otonomi (*autonomy*), Umpan balik (*feedback*), Dalam upaya meningkatkan Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bank Mandiri (Persero) Cluster Mikro Padang diharapkan pimpinan bisa memberikan Perceived Organization Support kepada karyawan dalam bekerja, karena terbukti besarnya Perceived Organization Support dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behavior dalam perusahaan. Dalam upaya meningkatkan Organizational

Citizenship Behavior pada PT. Bank Mandiri (Persero) Cluster Mikro Padang diharapkan pimpinan bisa menegakkan Keadilan Organisasi didalam perusahaan, Karena terbukti bahwa adanya penerapan Keadilan Organisasi dalam diri karyawan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Apabila karyawan disiplin dalam bekerja akan menimbulkan peningkatan Organizational Citizenship Behavior dalam perusahaan.

Bagi Peneliti selanjutnya, Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel independen lainnya seperti kompensasi, kepuasan kerja, pengawasan, lingkungan kerja dan sebagainya atau menambahkan variabel moderating guna mengetahui variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi dan memperkuat atau memperlemah variabel dependen. Dan faktor-faktor lain dalam menganalisis Organizational Citizenship Behavior dan diharapkan sampel dan daerah penelitian lebih diperluas lagi yaitu tidak terbatas pada karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Cluster Mikro Padang namun dilakukan survey pada lebih dari satu perusahaan sehingga tingkat generalisasinya lebih baik..

DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, A. R. (2014). PENGARUH EMPLOYEE COMMUNICATION TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR YANG DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN DI BEBERAPA FAKULTAS UNIVERSITAS TRISAKTI JAKARTA. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*.
<https://doi.org/10.25105/jmpj.v7i1.523>
- Anggraini, M. (2017). *Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior dengan job engagement dan job satisfaction sebagai variabel mediasi*”.
- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational Justice. In *International*

- Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition.*
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22033-3>
- Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20454>
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*.
<https://doi.org/10.1037/a0021887>
- Fitriani, A. D. (2012). No Title. *Employee Engagement : Anteseden Dan Pengaruhnya Terhadap Intention To Quit Dan Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Karyawan PT. Bank Mandiri Tbk, Se-Eks Karesidenan Surakarta)*”.
- Franciscus Jefri Otmo. (2017). PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP OCB (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) PADA KARYAWAN PT. MENARA AGUNG. *Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang*.
- Narottama, I., & Surya, I. (2015). PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Nusatria, S. (2011). Employee Engagement : Anteseden dan Konsekuensi Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang. *Universitas Diponegoro*.
- Ogi, I., Lumanauw, B., & Tumewu, E. (2014). KARAKTERISTIK INDIVIDU, KARAKTERISTIK PEKERJAAN, DAN KARAKTERISTIK ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA EVENT ORGANIZER REBORN CREATIVE CENTER MANADO. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*.
- Purnomo, S. H., & Lee, Y. H. (2013). E-learning adoption in the banking workplace in Indonesia: An empirical study. *Information Development*.
<https://doi.org/10.1177/0266666912448258>
- Reschke, K., Vogel, A., & Jurafsky, D. (2013). Generating recommendation dialogs by extracting information from user reviews. *ACL 2013 - 51st Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics, Proceedings of the Conference*.
- Selvi, K. (2015). Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik pekerjaan dan Keadilan Organisasi Terhadap Employee engagement. *Skripsi Unnes*.
- Sugiyono. (2016). Memahami Penelitian Kualitatif. *Bandung: Alfabeta*.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
- Vincentia Claudia Kiransa Putri. (2013). *Pengaruh employee engagement terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan PT Sepatu Bata Tbk*”. *Universitas Indonesia*.
- Waris, A. P. M. dan A. (2015). Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.165>
- Zenger, T. R., Hesterly, W. S., Bamey, J., Walker, K., Ni, N., Dyck, B., ... Hurtado-Torres, N. E. (2013). the Workplace : A Review of. *Business Strategy and the Environment*.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1988.tb04593.x>