



Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi pada Pegawai Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia)

Syiffa Chaerunisa¹, Zulvia Khalid²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur, Indonesia

Abstract. This study aims to examine The Role of Work Motivation Mediation in the Influence of Perceived Organizational Support and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behaviour in employees of the Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia. The employee population at the Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia is 55 people. The sample used in this study is using a saturated sample. Data was collected through a questionnaire with a likert scale processed using Microsoft Excel 2013 software and Smart PLS 4.1 version. The research method used is SEM PLS. The results of this study show that the variable perceived organizational support has a not significant effect on organizational citizenship behavior, employee engagement has a not significant effect on organizational citizenship behavior and work motivation has a significant effect on organizational citizenship behavior. The results of the study also showed that there was a significant influence of perceived organizational support on work motivation, and a significant effect of employee engagement on work motivation. This study also results that work motivation is stated to be able to mediate perceived organizational support for organizational citizenship behaviour, and work motivation is also able to mediate employee engagement towards organizational citizenship behaviour at the Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

Keywords: Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Work Motivation and Organizational Citizenship Behaviour.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran mediasi motivasi kerja dalam pengaruh *perceived organizational support* dan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behaviour* pada karyawan Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia. Populasi karyawan pada Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia sebanyak 55 orang. Sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuisioner dengan skala likert yang diolah menggunakan *software* Microsoft Excel 2013 dan SmartPLS versi 4.1. Metode penelitian yang digunakan adalah SEM PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh signifikan *perceived organizational support* terhadap motivasi kerja, dan pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap motivasi kerja. Penelitian ini juga menghasilkan bahwa motivasi kerja dinyatakan mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behaviour*, dan motivasi kerja juga mampu memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behaviour* di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

Kata kunci: Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Motivasi Kerja dan Organizational Citizenship Behaviour.

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh suatu organisasi sangat menentukan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) organisasi tersebut sehingga karyawan tidak lagi hanya dipandang sebagai sumber daya organisasi lainnya namun telah berubah menjadi sebuah modal atau asset bagi organisasi (Nyathi & Kekwaletswe, 2023).

Agar SDM di dalam organisasi dapat memberikan kontribusi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi, maka perlu dikelola dengan baik. Untuk itu diperlukan pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen organisasi yang mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Istilah manajemen sumber daya manusia mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia (Mukhtorov & Ermatov, 2023). Salah satu tujuan pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi adalah untuk membentuk perilaku positif yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Salah satu perilaku positif karyawan adalah *Organizational Citizenship Behaviour*.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen sumber daya manusia karena perannya yang penting dalam membangun iklim kerja yang sehat, mempromosikan kohesi antar anggota tim, dan meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan (Susanto, 2023). OCB mencakup perilaku sukarela karyawan di luar tugas-tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja, menyebarkan pengetahuan, dan mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan (Sari, 2021). Dalam konteks perubahan yang cepat dan persaingan yang ketat, OCB telah menjadi indikator penting dari keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama (Sri Rahayu & Barlian, 2023). Oleh karena itu Perusahaan perlu berupaya untuk meningkatkan OCB karyawan yang ada di dalamnya. Untuk meningkatkan OCB, organisasi perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya OCB tersebut.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi OCB adalah *Perceived Organizational Support* (Khalid *et al.*, 2023). *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan salah satu komponen yang memuat karyawan merasa terlibat. Organisasi biasanya memberikan dukungan positif yang memberikan manfaat bagi karyawan. Persepsi karyawan terhadap organisasi dapat berubah karena dukungan yang diberikan, karyawan dengan POS yang tinggi memberikan

kinerja yang lebih baik. Dengan adanya POS terhadap kualitas kehidupan kerja akan memberikan mereka rasa “hutang budi” pada organisasai dan membuat mereka merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. (Nurfalah & Lidya, 2020). Tingkat POS yang lebih tinggi memungkinkan karyawan untuk memaksimalkan kemampuan mereka tanpa mengancam status sosial mereka, pekerjaan, atau kepercayaan diri mereka sendiri.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi OCB adalah *employee engagement* (Sardika *et al.*, 2022). *Employee engagement* atau rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan atau organisasi sangat penting sebagai penentu tinggi rendahnya kinerja organisasi. Prahmono & Pudjiastuti, (2022) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan sugesti karyawan pada saat melakukan pekerjaan tanpa paksaan baik secara fisik maupun emosional. Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Harsono Dwi & Syahrinullah, 2023).

Selain POS dan *employee engagement*, faktor lain yang dapat mempengaruhi OCB adalah motivasi kerja (Sri Rahayu & Barlian, 2023). Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi OCB. Motivasi kerja merupakan suatu hal yang dapat mendorong seorang untuk melakukan pekerjaannya secara optimal sesuai dengan tujuan dari organisasi. Motivasi kerja merupakan hal penting bagi pimpinan organisasi, karena dalam melakukan sebuah pekerjaan pimpinan perlu melibatkan orang lain. Pimpinan juga perlu mengerti serta memahami perilaku-perilaku karyawan agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan prosedur Perusahaan sehingga tujuan Perusahaan dapat tercapai.

Dalam sebuah penelitian menemukan bahwa POS, *employee engagement* dan motivasi kerja telah diakui sebagai faktor kunci yang dapat memengaruhi OCB (Dalimunthe & Zuanda, 2020; Sari, 2021). Motivasi kerja serta *employee engagement* mencerminkan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap organisasi, sedangkan POS mencerminkan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi mendukung dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Ketiga faktor ini secara bersama-sama dapat membentuk lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong munculnya perilaku kewarganegaraan organisasional yang positif (Dalimunthe & Zuanda, 2020; Sri Rahayu & Barlian, 2023).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Linda Roza *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa POS tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Narwastu *et al.*, (2023) bahwa POS tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Sedangkan pada penelitian Dalimunthe & Zuanda, (2020) menunjukkan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap OCB. Selain itu pada penelitian yang dilakukan oleh Vita &

Setyowati, (2022) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan yang sama pada penelitian Harsono Dwi & Syahrinullah, (2023) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Namun pada penelitian Dalimunthe & Zuanda, (2020) menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat inkonsistensi pada hasil penelitian tentang OCB, sehingga menjadi *research gap* yang layak untuk di teliti kembali.

2. LANDASAN TEORI

Organizational Citizenship Behaviour (Y)

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) adalah kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang bebas, secara eksplisit diakui oleh ruang lingkup deskripsi pekerjaan, sanksi kontrak, atau sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mendorong kegiatan operasional yang lebih baik (Jehanzeb, 2020). Perilaku OCB sangat penting bagi keberhasilan organisasi karena karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan (Sumarsi, 2020).

OCB merupakan perilaku individu yang ekstra, tidak secara langsung dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan secara keseluruhan mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Charli & Sopali, 2022). Selain itu, OCB merupakan representasi dari kecintaan, kesetiaan, dan tingginya rasa memiliki di antara para anggota organisasi. Ketika dalam sebuah organisasi terdiri dari orang-orang yang memiliki OCB yang kuat, maka dapat diprediksi bahwa organisasi tersebut akan mampu menjawab tantangan-tantangan yang muncul akibat perubahan lingkungan, dari dalam maupun dari luar organisasi (Rosalia & Jufrizen, 2022).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*

Faktor-faktor yang dapat menyebabkan OCB berhubungan satu sama lain seperti kepuasan pekerjaan yang dianggap sebagai faktor utama yang menyebabkan OCB, kemudian persepsi dukungan organisasi. Pekerja yang merasakan dukungan organisasi biasanya memberikan timbal balik kepada organisasinya dan menurunkan ketimpangan dalam organisasi jika mereka terlibat dalam perilaku kewarganegaraan (Azizah & Rokhman, 2021).

Indikator dari *Organizational Citizenship Behaviour*

Adapun indikator OCB menurut Organ (1998) dalam (Charlie Ones & Mahzum, 2023) ialah sebagai berikut:

- a. Altruism adalah kebiasaan membantu orang lain secara sukarela, baik terkait pekerjaan maupun non pekerjaan di dalam organisasi, seperti mengganti rekan kerja yang tidak dapat hadir atau membantu rekan yang kesulitan menyelesaikan pekerjaannya.
- b. *Conscientiousness* (hati nurani) adalah perilaku sukarela melebihi standar minimum seperti mematuhi aturan kehadiran dan kerja dalam organisasi, tidak menghabiskan waktu untuk berbicara di luar pekerjaan, dan tiba lebih awal sehingga siap untuk bekerja pada waktunya.
- c. *Sportsmanship* (sportivitas) adalah tindakan yang memperlihatkan tingkat toleransi karyawan terhadap organisasi sehingga seseorang akan berperilaku positif dan menghindari keluhan, tidak mengeluh tentang apa pun, tidak mengangkat masalah keluar dari konteks.
- d. *Civic virtue* (kebajikan sipil) adalah tindakan yang menunjukkan partisipasi dan kepedulian terhadap kelangsungan organisasi.
- e. *Courtesy* (sopan santun) adalah tindakan di mana karyawan bersikap sopan dan sesuai dengan aturan untuk mencegah konflik dalam sebuah organisasi.

Perceived Organizational Support (X1)

Perceived Organizational Support (POS) dapat digunakan untuk menentukan seberapa jauh karyawan menyadari bahwa organisasi sering berpikir tentang kebutuhan dan kemakmuran mereka sendiri. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman ini akan menghasilkan pemenuhan pekerjaan karyawan, penilaian evaluatif yang dibuat tentang keadaan kerja atau pekerjaan seseorang (Zhi-hsien dalam Hayati, 2020).

POS merupakan dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil. Dukungan organisasi merupakan kepercayaan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi mereka menilai kontribusi dan memperhatikan kehidupan karyawannya (Eisenberger dalam Wahab *et al.*, 2018).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perceived Organizational Support

POS dipengaruhi oleh frekuensi (Adib *et al.*, 2019). Frekuensi terdiri dari upaya untuk memberikan pujian dan penghargaan, serta jenis penghargaan tambahan seperti gaji, penilaian kerja, dan dampak kebijakan organisasi.

Adapun indikator POS menurut Eisenberg *et al.*, (1986) dalam (Mujakir & Rachmawati, 2022) adalah sebagai berikut:

- a. Kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.
- b. Kepedulian organisasi terhadap kepuasan karyawan sebagai bagian dari organisasi.
- c. Kepedulian organisasi terhadap pendapatan karyawan.
- d. Kepedulian organisasi terhadap masalah yang dihadapi karyawan.
- e. Kepedulian organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Employee Engagement (X2)

Employee engagement adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil. Karyawan yang sudah terlibat dengan perusahaan menunjukkan kualitas seperti kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus pada hasil (Allen dalam Sihombing, 2018). *Employee engagement* didefinisikan sebagai ketika seseorang bekerja tanpa paksaan secara fisik maupun mental dan memiliki semangat dan kebahagiaan saat melakukannya (Prahmono & Pudjihastuti, 2022).

Dimensi dan Indikator dari Employee Engagement

Menurut Schaufeli *et al.*, (2003) dalam Rasyid Az-Zuhdi & Novian, (2023) indikator *employee engagement* dibagi menjadi tiga indikator, diantaranya:

- a. Semangat (*Vigor*)

Vigor atau kekuatan ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi (kemampuan untuk beradaptasi) mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

- b. Dedikasi (*Dedication*)

Dedication atau dedikasi ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor dedikasi yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang.

- c. Penyerapan (*Absorption*)

Absorption atau penyerapan ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang

mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu di sekitarnya.

Motivasi Kerja (Z)

Motivasi merupakan suatu faktor yang dapat mendorong seorang individu untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu. Dalam melakukan kegiatan, seorang individu pasti memiliki sebuah faktor yang menjadi dorongan untuk melakukan kegiatan tersebut (Sutrisno, 2020). Motivasi kerja adalah suatu dorongan yang muncul dalam diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dalam mencapai suatu tujuan tertentu. (Riyanto *et al.*, 2021).

Indikator Motivasi Kerja

Adapun komponen indikator dari motivasi kerja menurut Sastrohadiwiryo dalam (Sanaba *et al.*, 2022) adalah sebagai berikut:

- a. Kinerja yaitu keinginan seseorang untuk bekerja dan kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran.
- b. Penghargaan yaitu penghargaan atau pengakuan atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan menjadi perangsang yang kuat dan kepuasan batin karyawan karena telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Tantangan yaitu adanya tantangan merupakan perangsang yang kuat bagi manusia untuk mengatasinya dan penyelesaian masalah yang dihadapi karyawan.
- d. Tanggung jawab yaitu adanya rasa memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa tanggung jawab dan rasa tanggung jawab dapat memicu karyawan dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi.
- e. Keterlibatan terdiri dari rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan dapat disebut dengan kotak saran yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan, merupakan perangsang yang kuat untuk karyawan juga saling menghargai antar karyawan merupakan cara untuk bersosialisasi di lingkungan kerja.
- f. Pengembangan dimana terdiri dari adaptasi karyawan di lingkungan kerja, tingkatan partisipasi karyawan dalam memberikan inovasi pada perusahaan dan sikap saling bekerja sama antar karyawan.
- g. Kesempatan yaitu kesempatan untuk maju dalam jenjang karir yang terbuka juga

harapan kerja yang lebih baik.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Tipe penelitian

Penelitian merupakan sebuah proses kegiatan mencari kebenaran dalil atau hukum. Selain itu, penelitian adalah sebuah proses pengolahan data yang telah diperoleh dari lapangan. Dalam sebuah penelitian menyatakan bahwa pentingnya metodologi penelitian. Metodologi penelitian ini meliputi tata cara pelaksanaan penelitian, sedangkan prosedur penelitian membicarakan alat-alat untuk mengukur serta mengumpulkan data penelitian. Dengan hal ini, metode penelitian melingkupi prosedur penelitian dan teknik penelitian. (Nurdin & Hartati, 2019).

Tipe penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan menguji suatu teori atau hipotesis untuk memperkuat atau menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya (Sekaran Uma, 2019). Data kuantitatif dikumpulkan langsung dari responden melalui instrumen kuesioner yang terkait dengan variabel-variabel dalam penelitian. Penelitian ini mengkaji hubungan kausal antara variabel *perceived organizational support* dan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan variabel mediasi motivasi kerja.

Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini populasi dan sampel penelitian didefinisikan sebagai berikut:

1) Populasi

Populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa atau hal-hal terkait yang akan dijadikan sebagai bahan kesimpulan oleh peneliti (Sekaran Uma, 2019). Adapun yang menjadi populasi yang akan dijadikan bahan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

2) Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian dari populasi, sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran Uma, 2019). Pada penelitian ini penulis memilih untuk menggunakan metode sampel jenuh. Oleh karena itu seluruh populasi dijadikan sampel yang berjumlah 55 orang di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

Berdasarkan Gambar 1 dapat dijelaskan bahwa hasil uji validitas variabel *Perceived Organizational Support*, Motivasi Kerja, *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behaviour* indikator memiliki nilai *loading factor* >0,7. Sehingga indikator yang memiliki *loading factor* <0,7 harus dikeluarkan dalam penelitian ini agar seluruh indikator masing-masing variabel berhasil merefleksikan variabelnya, sehingga data tersebut valid. Indikator yang harus dikeluarkan yaitu: X1.3, X1.4, X1.6, X1.7, X2.1, X2.5, X3.12, X3.13, X3.14, Y.1, dan Y.5.

Tabel 1. Nilai Outer Loading

Outer Loading	POS	EE	MK	OCB	Keterangan
X1.1	0,826				Valid
X1.2	0,841				Valid
X1.5	0,759				Valid
X1.8	0,825				Valid
X1.9	0,860				Valid
X1.10	0,899				Valid
X2.2		0,936			Valid
X2.3		0,875			Valid
X2.4		0,870			Valid
X2.6		0,791			Valid
Z.1			0,861		Valid
Z.2			0,864		Valid
Z.3			0,715		Valid
Z.4			0,782		Valid
Z.5			0,823		Valid
Z.6			0,701		Valid
Z.7			0,789		Valid
Z.8			0,816		Valid
Z.9			0,759		Valid
Z.10			0,721		Valid
Z.11			0,858		Valid
Y.2				0,857	Valid
Y.3				0,879	Valid
Y.4				0,838	Valid
Y.6				0,808	Valid
Y.7				0,818	Valid
Y.8				0,786	Valid
Y.9				0,840	Valid
Y.10				0,713	Valid

Berdasarkan Tabel *Outer Loading* dapat dijelaskan bahwa hasil uji validitas variabel-variabel *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement*, Motivasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* masing-masing indikator memiliki

nilai *loading factor* >0,6 dimana indikator yang nilainya >0,7 dinyatakan memiliki validasi tinggi. Maka semua indikator diatas dinyatakan valid.

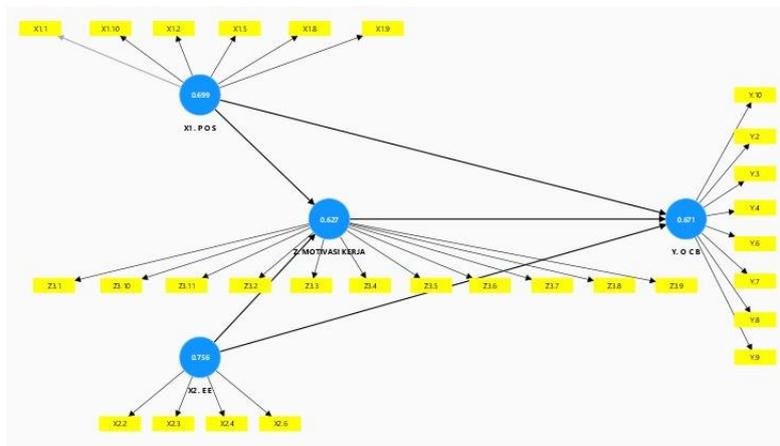
b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk mengukur interkorelasi internal yaitu korelasi antar indikator didalam model. Standar dari pengukuran AVE yaitu nilai koefisien >0,5. Berikut merupakan nilai (AVE) pada tabel 2.

Tabel 2. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,699	Valid
<i>Employee Engagement</i>	0,756	Valid
Motivasi Kerja	0,627	Valid
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0,671	Valid

Berdasarkan Tabel 2 AVE dapat dijelaskan bahwa *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement*, Motivasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behaviour* masing-masing memiliki AVE sebesar 0,699, 0,756, 0,627, dan 0,671 yang berarti seluruh variable telah memenuhi evaluasi karena nilai koefisien AVE >0,5.



Gambar 2. Model *Average Variance Extracted (AVE)*

c. *Fornell-Larcker Criterion*

Fornell-Larcker Criterion merupakan pengujian di mana nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk laten harus lebih tinggi dari nilai kuadrat dari korelasi tertinggi dengan konstruk laten lainnya. Berikut merupakan nilai *Fornell-Larcker* pada tabel 3.

Tabel 3. Interpretasi Hasil Fornell-Larcker

Variabel	<i>Perceived Organizational Support</i>	Motivasi Kerja	<i>Employee Engagement</i>	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,836			
<i>Employee Engagement</i>	0,625	0,870		
Motivasi Kerja	0,744	0,869	0,792	
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0,529	0,675	0,736	0,819

Berdasarkan tabel *fornell-larcker* dapat dijelaskan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh variabel memiliki nilai lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model, yang berarti bahwa seluruh variabel telah memenuhi kelayakan model evaluasi *Fornell-Larcker*. Sehingga kesimpulan yang dapat ditarik adalah semua indikator masing-masing variabel telah berhasil merefleksikan setiap variabelnya.

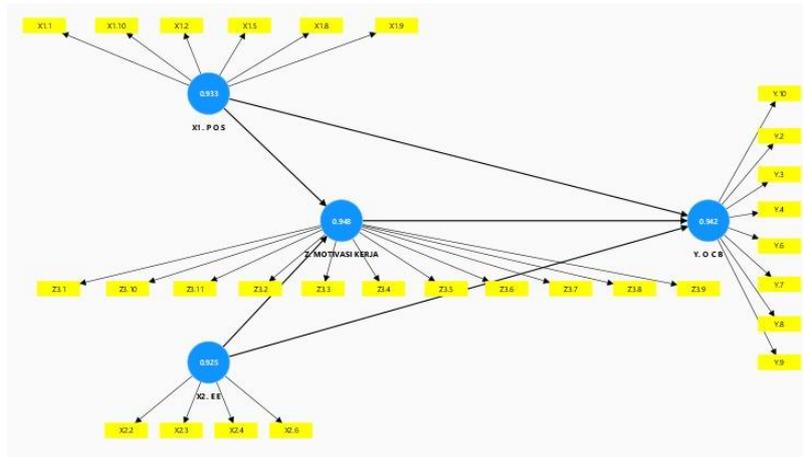
2) Hasil Uji Reliabilitas

Secara umum, pengujian reliabilitas instrumen dalam PLS menggunakan *Composite Reliability* yaitu blok indikator yang mengukur suatu konstruk. Berikut merupakan nilai *Composite Reliability* pada tabel 4 dibawah ini:

Tabel 4. Interpretasi Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,913	0,933	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,940	0,948	Reliabel
Motivasi Kerja	0,891	0,925	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0,930	0,942	Reliabel

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach alpha >0,6 dan seluruh variabel memiliki nilai *composite variable* >0,7. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi *composite reliability* dan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi karena nilai *composite variable* juga >0,7.



Gambar 3. Hasil Uji Reliabilitas

3) Hasil Uji R-Square

Perubahan nilai r-square dapat digunakan untuk menilai variasi pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut merupakan nilai r-square pada tabel 5.

Tabel 5. Tabel R-square

Variabel	R-square	R-square Adjusted
Motivasi Kerja (Z)	0,821	0,815
Organization Citizenship Behaviour (Y)	0,547	0,520

Berdasarkan tabel r-square dapat dijelaskan bahwa *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* mempunyai pengaruh kuat (tinggi) terhadap variabel mediasi Motivasi Kerja yaitu sebesar 0,821. Artinya, setiap perubahan pada variabel *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* maka variabel mediasi Motivasi Kerja mengalami perubahan sebesar 82,1% sedangkan 17,9% dipengaruhi oleh faktor diluar penelitian. Selain itu, Motivasi Kerja juga mempunyai pengaruh moderat (sedang) terhadap *Organization Citizenship Behaviour* yaitu sebesar 0,547. Artinya, setiap perubahan yang ada pada *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* serta variabel mediasi Motivasi Kerja terhadap *Organization Citizenship Behaviour* maka akan mengalami perubahan sebesar 54,7%. Sedangkan sisanya 45,3% dipengaruhi oleh faktor diluar penelitian.

4) Hasil Uji F-Square

Nilai f-square adalah mengukur dampak dari konstruk prediktor tertentu pada konstruk endogen (dependen). Pengukuran efek ini digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk prediktor jika dihilangkan akan memiliki dampak besar pada nilai-

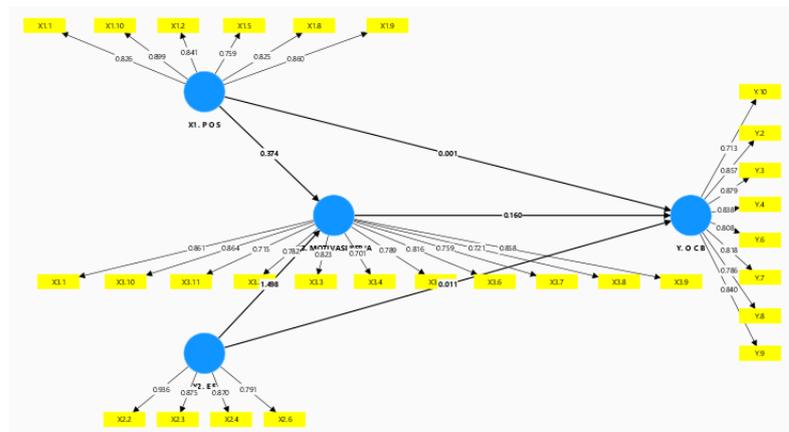
nilai r-square dari konstruk-konstruk endogen. Nilai f-square sebesar 0,02 untuk ukuran efek kecil, 0,15 untuk ukuran efek sedang dan 0,35 untuk ukuran efek besar. Berikut merupakan nilai f-square pada tabel 6 di bawah.

Tabel 6. Tabel F-Square

Variabel	F-Square
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,001
<i>Employee Engagement</i>	0,011
Motivasi Kerja	0,160

Berdasarkan tabel f-square dapat disimpulkan hasil pengujian efek sebagai berikut:

- Variabel *Perceived Organizational Support* memiliki dampak yang kecil pada nilai f-square variabel *Organizational Citizenship Behaviour* yaitu sebesar 0,001.
- Variabel *Employee Engagement* memiliki dampak yang kecil pada nilai f-square variabel *Organizational Citizenship Behaviour* yaitu sebesar 0,011.
- Variabel Motivasi kerja memiliki dampak yang sedang pada nilai f-square variabel *Organizational Citizenship Behaviour* yaitu sebesar 0,160.



Gambar 4. F-Square

5) Hasil Uji Goodness of Fit (GoF)

Pengujian Goodness of Fit (GoF) dilakukan pada suatu penelitian bertujuan untuk mengetahui tingkat kesesuaian dan kelayakan suatu model penelitian. Nilai Goodness of Fit (GoF) dibagi menjadi tiga kategori yaitu 0,1 berarti kecil 0,25 berarti sedang 0,38 berarti besar. Berikut merupakan nilai AVE pada tabel 7.

Tabel 7. Goodness of Fit

Variabel	Nilai AVE	R Square Adjusted
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,699	
<i>Employee Engagement</i>	0,756	
Motivasi Kerja	0,627	0,815
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0,671	0,520
Rata-rata	0,688	0,668

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata AVE adalah 0,688 dan nilai r-square adjusted adalah 0,668. Maka nilai GoF sebesar:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0,688 \times 0,668}$$

$$\text{GoF} = 0,678$$

Nilai Goodness of Fit (GoF) pada penelitian ini adalah sebesar 0,678 yang berarti tingkat kesesuaian dan kelayakan model penelitian ini dinyatakan besar karena mencapai >0,38.

Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan

Untuk menguji hipotesis dengan PLS, dapat dengan melihat t-statistik atau p-value yang terdapat pada setiap variabel untuk melihat pengaruh serta tingkat signifikansinya. Dalam pengujian hipotesis dengan menggunakan metode *bootstrapping*, model penelitian dilihat dari uji *direct effect* (efek langsung) untuk membuktikan keberhasilan penelitian dengan menggunakan variabel-variabel dalam penelitian. Hasil uji hipotesis yang menunjukkan hasil pengujian tingkat signifikansi yang dilihat melalui t-statistik atau p-values disajikan pada tabel 8.

Tabel 8. Tabel Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel	T-Statistik	P-Value
POS -> Motivasi Kerja	3,027	0,002
<i>Employee Engagement</i> -> Motivasi Kerja	5,998	0,000
POS -> OCB	0,271	0,787
<i>Employee Engagement</i> -> OCB	0,758	0,449
Motivasi Kerja -> OCB	3,372	0,001

1) Pengaruh Langsung

Penelitian ini mengajukan sebanyak lima hipotesis. Melalui hasil t-statistik yang diperoleh, dapat diperoleh pengaruh tingkat signifikan antar variabel independen ke variabel dependen. Apabila nilai t-statistik $>1,967$ ($=TINV(0.05,50)$ (t-tabel signifikansi 5%)) maka pengaruhnya signifikan.

Selanjutnya melalui hasil P-value yang diperoleh apabila nilai P-value pada setiap variabel $<0,05$ maka H_0 ditolak. Pengaruh positif dapat dilihat melalui original sampel. Hasil ringkasan pengujian pengaruh langsung yaitu sebagai berikut:

a. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, variabel *Perceived Organizational Support* terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 3,027 atau nilai p-values sebesar 0,002 maka H_1 diterima karena t-statistik lebih besar dari t-tabel 1,967 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05. Demikian disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat diartikan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

b. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, variabel *Employee Engagement* terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 5,998 atau nilai p-values sebesar 0,000 maka H_2 diterima karena t-statistik lebih besar dari t-tabel 1,967 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05. Demikian disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Dapat diartikan bahwa variabel *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

c. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan hasil pengujian, variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai t-Statistik sebesar 0,271 atau nilai p-values sebesar 0,787 maka H_3 ditolak karena t-statistik lebih kecil dari t-tabel yaitu 1,972 dan nilai p-values lebih besar dari 0,05. Demikian disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_3 ditolak. Dapat diartikan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

d. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan hasil pengujian, variabel *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai t-statistik sebesar 0,775 atau nilai p-values sebesar 0,438 maka H4 ditolak karena t-statistik lebih kecil dari t-tabel yaitu 1,972 dan nilai p-values lebih besar dari 0,05. Demikian disimpulkan bahwa Ho diterima dan H4 ditolak. Dapat diartikan bahwa variabel *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

e. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai t-statistik sebesar 3,669 atau nilai p-values sebesar 0,000 maka H5 diterima karena t-statistik lebih besar dari t-tabel 1,967 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05. Demikian disimpulkan bahwa Ho ditolak dan H5 diterima. Dapat diartikan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

2) Hasil Uji Tidak Langsung

Uji mediasi *indirect effect* akan digunakan untuk menguji hubungan tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen melalui variabel mediasi dalam model penelitian dengan melihat nilai t-statistik dan p-value (Baron & Kenny, 1986). Apabila nilai t-statistik $>1,967 (=TINV(0.05,50))$ (t-tabel signifikansi 5%) maka pengaruhnya signifikan. Selanjutnya melalui hasil p-value yang diperoleh apabila nilai P value pada setiap variabel $<0,05$ maka H0 ditolak. Pengaruh positif dapat dilihat melalui original sampel. Hasil ringkasan pengujian pengaruh langsung yaitu sebagai berikut:

Tabel 9. Tabel Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	T-Statistik	P-Value
POS -> Motivasi Kerja -> OCB	2,233	0,026
<i>Employee Engagement</i> -> Motivasi Kerja -> OCB	2,740	0,006

a. Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh *Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, ditemukan bahwa Motivasi Kerja secara signifikan memediasi *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, dengan nilai t-statistik sebesar 2,233 dengan nilai p-values sebesar 0,026 maka H6 diterima karena t-statistik lebih besar dari (1,972) dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05. Demikian disimpulkan bahwa Ho ditolak dan H6 diterima.

Dalam penelitian ini menunjukkan mediasi lengkap yang artinya efek langsung tidak signifikan, namun setelah efek tidak langsung dimasukkan dalam model menunjukkan bahwa seluruh pengaruh variabel independen terhadap dependen dijelaskan melalui mediator.

Dapat diartikan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

b. Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh *Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan hasil pengujian, variabel *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui Motivasi Kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 2,233 atau nilai p-values sebesar 0,026 maka H7 diterima t-statistik lebih besar dari (1,972) dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05. Demikian disimpulkan bahwa Ho ditolak dan H7 diterima.

Dalam penelitian ini menunjukkan mediasi lengkap yang artinya efek langsung tidak signifikan namun, setelah efek tidak langsung dimasukkan dalam model menunjukkan bahwa seluruh pengaruh variabel independen terhadap dependen dijelaskan melalui mediator.

Dapat diartikan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

Interpretasi Hasil Penelitian

1) Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia. Hal ini berarti bahwa peningkatan POS dapat mengakibatkan peningkatan pada motivasi kerja, atau sebaliknya. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan maka Pusat Jasa Kearsipan harus meningkatkan dukungan terhadap karyawan. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih maksimal. Upaya untuk meningkatkan POS dilakukan dengan meningkatkan dukungan terhadap karyawan yang sedang menghadapi masalah dengan memberikan solusi yang efektif untuk menyelesaikan masalah tersebut. Selain itu Pusat Jasa Kearsipan dapat memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik sehingga merasa didukung oleh organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Numeiri Gaffrul, (2020) dan Ikham *et al.*, (2023) bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

2) Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia. Hal ini berarti bahwa peningkatan *employee engagement* dapat mengakibatkan peningkatan pada motivasi kerja, atau sebaliknya. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan pada Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia harus meningkatkan keterikatan antar karyawan maupun keterikatan antara karyawan dengan pekerjaannya. Upaya untuk meningkatkan keterikatan karyawan dapat dilakukan dengan menciptakan suasana kantor menjadi lebih nyaman sehingga karyawan merasa termotivasi dan bersemangat untuk datang bekerja setiap hari. Upaya lain yang dapat dilakukan Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia dengan membuat karyawan merasa terlibat dan tertantang dalam setiap proses pekerjaan sehingga karyawan merasa memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya sehingga termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan Luthfi Fadhil (2018) bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

3) Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan hasil penelitian bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

Besar-kecilnya dukungan organisasi (POS) tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap OCB. Meskipun demikian, Pusat Jasa Kearsipan tetap harus meningkatkan dukungan terhadap karyawan walaupun pengaruh POS sangat kecil (tidak signifikan).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Dalimunthe & Zuanda (2020), Sadhana & Satrya (2020) bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap OCB.

4) Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan hasil penelitian bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

Besar-kecilnya *employee engagement* tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap OCB. Meskipun demikian, Pusat Jasa Kearsipan tetap harus meningkatkan dukungan terhadap karyawan walaupun pengaruh *employee engagement* sangat kecil (tidak signifikan).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian dengan penelitian Vita & Setyowati (2022) bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB.

5) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan hasil penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia. Hal ini berarti bahwa peningkatan motivasi kerja dapat mengakibatkan peningkatan pada OCB, atau sebaliknya. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan pada Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia harus meningkatkan motivasi kerja karyawan maupun baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik.

Hal ini sejalan dengan penelitian Apriyeni & Herita (2023), Dilla *et al.*, (2023) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

6) Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan hasil penelitian bahwa motivasi kerja mampu memediasi POS terhadap OCB pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia. Hal ini berarti bahwa dukungan organisasi yang didapatkan oleh karyawan Pusat Jasa Kearsipan sudah baik. Disamping itu peranan motivasi kerja dibutuhkan dalam memberikan dukungan terhadap karyawan, baik berupa memberikan apresiasi atas kinerja karyawan sebagai bentuk dukungan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap OCB.

Hasil hasil penelitian ini merupakan temuan baru (kebaruan) dalam penelitian tentang pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behaviour*, karena belum ditemukan penelitian yang menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

7) Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Berdasarkan hasil penelitian bahwa motivasi kerja mampu memediasi *employee engagement* terhadap OCB pada pegawai di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia. Hal ini berarti bahwa *employee engagement* pada Pusat Jasa Kearsipan sudah baik. Disamping itu peranan motivasi kerja dibutuhkan dalam penyerapan karyawan, dengan memberikan pengembangan dan pelatihan untuk karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh terhadap OCB.

Hasil hasil penelitian ini merupakan temuan baru (kebaruan) dalam penelitian tentang pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behaviour*, karena belum ditemukan penelitian yang menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

5. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dengan model SEM dan dijalankan melalui program SmartPLS versi 4.1 di mana untuk menguji tujuh hipotesis dengan teknik analisis *bootstrapping*. Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Berdasarkan

pembahasan pada bab-bab sebelumnya, hasil analisis data dan pengujian-pengujian hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

- a. *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Pegawai Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.
- b. *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Pegawai Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.
- c. *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.
- d. *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.
- e. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.
- f. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.
- g. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan uji pengaruh langsung, diketahui bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh paling besar (paling signifikan terhadap OCB. Peningkatan atau penurunan OCB sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Oleh karena itu, Pusat Jasa Kearsipan perlu menempatkan peningkatan motivasi kerja agar OCB organisasi dapat meningkat. Untuk itu Pusat Jasa Kearsipan harus memberikan apresiasi terhadap kontribusi karyawan sehingga karyawan dapat termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan uji pengaruh tidak langsung, diketahui bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan dalam memediasi pengaruh masing-masing variabel POS dan *employee engagement* terhadap OCB. Dengan kata lain motivasi dapat meningkatkan pengaruh POS dan *employee engagement* terhadap OCB. Oleh karena itu untuk meningkatkan pengaruh POS dan *employee engagement* dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Untuk meningkatkan motivasi kerja maka sebaiknya Pusat Jasa Kearsipan memberikan kesempatan

untuk karyawan melihat peluang untuk maju, memberikan pelatihan dan pengembangan serta mendapatkan promosi ketika sudah melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal, selain itu sebaiknya Pusat Jasa Kearsipan perlu memberikan dorongan positif terhadap karyawan untuk mengambil inisiatif dan mencoba hal-hal baru sehingga karyawan selalu termotivasi dalam melakukan pekerjaannya.

Meskipun variabel POS dan *employee engagement* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, maka Pusat Jasa Kearsipan tetap perlu meningkatkan POS dan *employee engagement* karena masih memiliki pengaruh walaupun tidak besar (tidak signifikan) terhadap OCB. Untuk itu Pusat Jasa Kearsipan perlu memberikan dukungan terhadap karyawan dan memerhatikan kesejahteraan karyawan, selain itu Pusat Jasa Kearsipan sebaiknya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka sehingga karyawan lebih bersedia melakukan pekerjaannya secara suka rela.

Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa penelitian yang telah diselesaikan ini memiliki keterbatasan, keterbatasan tersebut diantaranya adalah bahwa penelitian ini memiliki jumlah sampel yang relatif kecil karena hanya berfokus pada pegawai yang bekerja di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.

Saran

Sejalan dengan keterbatasan penelitian, maka peneliti mengajukan beberapa saran yang bermanfaat.

1) Saran untuk Instansi

- a. Pusat Jasa Kearsipan perlu untuk terus meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui kegiatan seperti memberikan dorongan pengembangan diri, memberikan penghargaan atas prestasi dan kontribusi kerja, memberikan *feedback* yang positif dan konstruktif, memberikan fleksibilitas dan otonomi dalam melakukan pekerjaan, memberikan kepercayaan kepada karyawan.
- b. Pusat Jasa Kearsipan perlu untuk terus meningkatkan POS dengan menyediakan sistem yang efektif untuk menyelesaikan keluhan dan masalah karyawan, selalu memberikan *feedback* yang positif, menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- c. Pusat Jasa Kearsipan perlu untuk terus meningkatkan *employee engagement* dengan memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang dan merasa

semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga karyawan merasa memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya.

2) Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

- a. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian atau riset terkait dengan OCB maka disarankan untuk menggunakan atau menambahkan variabel lain di luar penelitian ini seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, stress kerja dan lain sebagainya.
- b. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian atau riset terkait dengan OCB dapat melakukannya dengan jumlah sampel yang lebih besar sehingga temuan dapat di generalisir.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, dapat mengembangkan variabel pada penelitian ini mengganti variabel mediasi lainnya yang diduga dapat memediasi pengaruh variabel *perceived organizational support*, dan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behaviour*.

REFERENSI

- Adib, A. A., et al. (2019). Perceived organizational support sebagai faktor perilaku organizational citizenship behavior pada guru. *Jurnal Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi*, Universitas Ahmad Dahlan.
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Azizah, K., Rokhman, N., Tinggi, S., Manajemen, I., & -Indonesia, Y. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Job Satisfaction sebagai variabel mediasi pada pegawai Dinas Koperasi dan UKM DIY. *Cakrawanga Bisnis*, 2(1).
- Charlie Ones, C., & Mahzum, M. (2023). Determinasi organizational citizenship behavior (OCB) dan loyalitas karyawan: Analisis pengetahuan, komitmen organisasi dan motivasi kerja (Studi literature review). *Determination Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Loyalty: Knowledge, Organizational Commitment, and Work Motivation Review*, 1–17.
- Dalimunthe, L., & Iwan Zuanda, M. (2020). Pengaruh self-efficacy, perceived organizational support dan employee engagement terhadap organizational citizenship behaviour pada perusahaan daerah air minum Kota Padang. *Jurnal Ilmiah*, 1–13.
- Dwi Harsono, & Syahriullah. (2023). Pengaruh employee engagement terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja karyawan pada Bank Mandiri KCP Mandiri Universitas Jember. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 2(1), 2656–6265.

- Hayati, N. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behaviour melalui kepuasan kerja. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 16(2).
- Khalid, Z., Torisa Utami, I., Nurlia, D. S., Ekonomi, F., Universitas, B., & Luhur, B. (2023). Pengaruh efikasi diri, perceived organizational support dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Vol. 21*.
- Mujakir, & Rachmawati, R. (2022). Hubungan perceived organizational support (POS) dan work engagement terhadap job satisfaction. *Jurnal Manajemen*, 1–15. <http://jurnal.umt.ac.id/index.php/dmj>
- Mukhtorov, B., & Ermatov, M. (2023). Methods of effective human resource management. *International Journal of Management and Economics Fundamental*, 03(05), 76–80. <https://doi.org/10.37547/ijmef/Volume03Issue05-10>
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121–134. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-11-2021-0489>
- Prahmono, D., & Pudjihastuti, S. H. (2022). Peran employee engagement melalui personality, self-efficacy, dan spiritual quotient terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal*.
- Rasyid Az-Zuhdi, M., & Novian, R. A. (2023). Faktor-faktor employee engagement pada bisnis keluarga di Indonesia. *Vol. 1(1)*.
- Riyanto, et al. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3).
- Rosalia, A., & Jufrizen. (2022). Pengaruh leader-member exchange dan job embeddedness terhadap organizational citizenship behaviour (studi tenaga administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Vol. 3(1)*.
- Sadhana, I. P. D., & Satria, I. G. B. H. (2020). Kepuasan kerja memediasi pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior pada Marga Yumna Adventur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2830. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p18>
- Sanaba, H. F., & Andriyan, Y. (2022). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan: Kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja. *Vol. 2(2)*.
- Sari, A. P. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior dan kinerja pegawai (studi pada Dinas Pendidikan Kota Palangka Raya). *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 2(1).
- Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: Metode penelitian untuk bisnis*. Salemba Empat.

- Sri Rahayu, S., & Barlian, B. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada aparat sipil negara Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya). *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi*, 1(4), 70–91. <https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v1i4.1231>
- Sumarsi, & Rizal, A. (2020). The effect of competence and quality of work life on organizational citizenship behavior (OCB) with organizational commitment mediation (study on Jaken and Jakenan Health Center employees). *International Journal of Social and Management Sciences*. <https://www.ijosmas.org>
- Susanto, A. (2023). The role of servant leadership, perceived organizational support (POS) on SMEs performance through organizational citizenship behavior (OCB). *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1). <https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i5>
- Wahab, F. K., Umaroh, S. K., Eka Mariskha, S., & Purwaningrum, E. K. (2018). Pengaruh perceived organizational support terhadap employee engagement pada karyawan.