



Transformasi Dukungan Organisasi menjadi Perilaku Sukarela melalui Keterikatan Karyawan

Rifka Retnowati¹⁾; Arini Novandalina^{2)*}
E-mail Korespondensi : arini.novandalina@gmail.com

Magister Manajemen, Universitas Sains Teknologi Ekonomi Digital Indonesia, Indonesia^{1,2)}

INFO ARTIKEL

Proses Artikel

Dikirim : 19/05/2026

Diterima: 06/06/2026

Dipublikasikan: 16/06/2026

Akreditasi oleh
Kemenristekdikti
No.79/E/KPT/2023

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Tugu Beton Semesta Abadi Semarang. Populasi penelitian berjumlah 350 karyawan dengan sampel 187 orang menggunakan metode *simple random sampling* berdasarkan rumus slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala *Likert* dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) POS tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB ($p = 0,821$); (2) Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($p = 0,002$); (3) POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* ($p = 0,000$); (4) Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* ($p = 0,000$); (5) *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($p = 0,000$); (6) *Employee Engagement* memediasi pengaruh POS dan Iklim Organisasi terhadap OCB. Nilai *R-Square Employee Engagement* sebesar 0,482 dan OCB sebesar 0,600 menunjukkan model memiliki daya penjas yang baik. Nilai *R-Square Employee Engagement* sebesar 0,482 dan OCB sebesar 0,600 menunjukkan model memiliki daya penjas yang baik. Limitasi investigasi ini beertumpu pada desain lintasan-waktu (*cross-sectional*) serta fokus amatan yang tunggal. Guna mengeliminasi distorsi generalisasi, agenda riset mendatang seyogianya mengadopsi pendekatan longitudinal serta memperluas konstelasi variabel dengan mengintegrasikan determinan eksternal seperti komitmen organisasional dan gaya kepemimpinan pada spektrum industri yang lebih heterogen.

Kata Kunci :

Perceived Organizational Support; Organizational Climate Employee Engagement; Organizational Citizenship Behavior

Abstract

This study aims to analyze the effect of Perceived Organizational Support (POS) and Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Employee Engagement as a mediating variable among employees of PT. Tugu Beton Semesta Abadi Semarang. The population consists of 350 employees with 187 respondents selected using simple random sampling based on the Slovin formula. Data were collected via Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through SmartPLS 3 software. Results indicate that: (1) POS has no significant effect on OCB ($p = 0.821$); (2) Organizational Climate positively and significantly affects OCB ($p = 0.002$); (3) POS positively and significantly affects Employee Engagement ($p = 0.000$); (3) Employee Engagement positive and significantly affects OCB ($p = 0.000$); and (6) Employee Engagement mediates the effects of POS and Organizational Climate on OCB. The R-Square values of 0.482 for Employee Engagement and 0.600 for OCB indicate good exploratory power of the model. The R-Square values of 0.482 for Employee Engagemetn and 0.600 for OCB indicate good exploratory power of the model. The limitaation of this investigation resides in its cross-sectional design and a singular research locus. To mitigate generalization distortion, future research agendas ought to adopt a longitudinal framework and expand the variable constellation by integrating external determinants such as organizational commitment and leadership styles across more heterogeneous industrial spectrums.

Keywords :

Perceived Organizational Support; Organizational Climate; Employee Engagement; Organizational Citizenship Behavior



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks dan kompetitif, peran sumber daya manusia tidak dapat direduksi semata-mata sebagai pelaksana tugas formal, melainkan juga sebagai aktor penentu keberlanjutan organisasi melalui perilaku kerja yang melampaui deskripsi jabatan. Salah satu bentuk perilaku kerja demikian dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yakni perilaku sukarela karyawan yang berada di luar kewajiban formal namun secara akumulatif berkontribusi pada efektivitas fungsi organisasi (Organ et al., 2006; Jeong & Chung, 2025). Karyawan yang menunjukkan OCB tidak sekadar menyelesaikan tugas utamanya, tetapi juga memberikan kontribusi tambahan secara sukarela, seperti membantu rekan kerja, mengomunikasikan ide perbaikan, serta menjaga harmoni tim. Perilaku semacam ini sangat krusial bagi organisasi karena dapat meningkatkan efisiensi operasional, menurunkan biaya supervisi, dan memperkuat daya tahan organisasi menghadapi tekanan eksternal (Ramdeja & Rungruang, 2025; Suma & Sapra, 2025).

Pentingnya OCB mendorong banyak organisasi untuk merancang strategi yang dapat menumbuhkan perilaku tersebut secara organik. Namun, OCB bersifat diskresioner, artinya tidak

dapat dipaksakan melalui kontrak kerja formal maupun diikat oleh sistem imbalan langsung (Organ et al., 2006). Oleh sebab itu, identifikasi faktor-faktor yang memicu tumbuhnya OCB menjadi agenda riset yang relevan, khususnya pada sektor industri padat karya seperti manufaktur beton yang menuntut ritme kerja tinggi dan koordinasi antarpos yang ketat. Pada konteks PT. Tugu Beton Semesta Abadi Semarang, pra-penelitian menemukan adanya variasi partisipasi sukarela karyawan: sebagian karyawan secara proaktif membimbing rekan baru dan menyampaikan usulan perbaikan proses operasional, sementara sebagian lain cenderung terbataas pada tugas rutin. Kondisi ini mengindikasikan adanya ruang untuk menelaah faktor-faktor psikologis dan struktural yang membentuk OCB pada organisasi tersebut.

Salah satu faktor yang secara teoritis diprediksi memengaruhi OCB adalah *Perceived Organizational Support* (POS), yakni keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986; Kurtosis et al., 2017 dalam Robbins & Judge, 2024). Meskipun demikian, hasil penelitian empiris mengenai pengaruh langsung POS terhadap OCB masih menunjukkan inkonsistensi. Sejumlah studi melaporkan pengaruh positif dan signifikan (Jun et al., 2024; Priskila et al., 2021; Kurnia Sari, 2025), sementara studi lain justru menemukan pengaruh yang tidak signifikan (Sumardjo & Supriadi, 2023; Waileruny, 2014).

Tabel 1. Research Gap POS terhadap OCB

Judul, Peneliti, dan Tahun	Hasil: Signifikan	Hasil: Tidak Signifikan
Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komunitas Organisasi sebagai Mediasi (Kurnia Sari, 2025).	POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	-
<i>Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, dan Organizational Citizenship Behavior</i> pada PT. Bank Maluku Cabang Utama Kota Ambon (Waileruny, 2014).	-	POS tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB

Sumber: Diolah dari berbagai sumber, 2026

Inkonsistensi temuan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme hubungan antara POS dan OCB kemungkinan tidak bersifat langsung, melainkan termediasi oleh faktor psikologis lain. Hal ini membuka peluang ilmiah untuk menelaah secara lebih mendalam peran variabel perantara yang menjembatani kedua konstruk tersebut, sehingga model hubungan yang dihasilkan lebih komprehensif dan berdaya jelas. Selain dukungan organisasi yang bersifat individual, iklim organisasi juga merupakan faktor kontekstual penting yang membentuk perilaku kerja. Iklim organisasi didefinisikan sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang relatif berkelanjutan, dialami oleh anggota organisasi, dan memengaruhi perilaku mereka (Maamari & Majdalani, 2017; Henriques et al., 2024). Iklim organisasi yang positif, yang ditandai oleh kejelasan struktur, kehangatan hubungan antarpegawai, serta dukungan manajerial, diprediksi mendorong munculnya perilaku prososial termasuk OCB (Nabilla & Riyanto, 2020; Jankelova et al., 2025). Dalam konteks industri manufaktur beton yang diteliti, iklim organisasi yang kondusif menjadi prasyarat penting mengingat tingginya tekanan operasional dan ritme kerja yang berputar cepat.

Employee Engagement, yang pertama kali dikonseptualisasikan oleh Kahn (1990), merujuk pada tingkat keterikatan karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional terhadap peran pekerjaannya. Berdasarkan model Job Demands-Resources (JD-R), *Employee Engagement* bertindak sebagai mekanisme psikologis yang mengonversi sumber daya kerja – termasuk POS dan iklim organisasi

yang kondusif – menjadi energi yang mendorong perilaku ekstra peran (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2022). Sejumlah penelitian terbaru menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memediasi pengaruh POS terhadap OCB (Alshaabani et al., 2021; Shrotryia et al., 2022), serta memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap OCB (Kim, 2023; Sanamthong & Prabyai, 2023). Dengan demikian, *Employee Engagement* dihipotesiskan sebagai tindakan sukarela karyawan. Penelitian ini berbeda dari beberapa penelitian terdahulu dalam tiga aspek utama. Pertama, dari sisi objek penelitian, sebagaimana studi sebelumnya dilakukan pada sektor jasa, perbankan, maupun instansi pemerintah (Jun et al., 2024; Sumardjo & Supriadi, 2023; Kim, 2023), sementara penelitian ini secara spesifik mengkontekstualisasikan pada sektor manufaktur beton di PT. Tugu Beton Semesta Abadi Semarang. Kedua, dari sisi model, sebagian penelitian terdahulu hanya menguji pengaruh langsung POS terhadap OCB (Kurnia Sari, 2025; Waileruny, 2014), atau menelaah *servant leadership* dan *authentic leadership* sebagai antecedent OCB (Lu et al., 2024; Jun et al., 2024), sementara penelitian ini mengintegrasikan dua variabel independen (POS dan Iklim Organisasi) sekaligus dengan *Employee Engagement* sebagai mediator. Ketiga, dari sisi temuan, penelitian-penelitian terdahulu yang menemukan pengaruh tidak signifikan POS terhadap OCB umumnya belum menelaah peran mediator penuh secara mendalam (Shrotryia et al., 2022; Sumardjo & Supriadi, 2023), sehingga penelitian ini berkontribusi mengonfirmasi apakah *Employee Engagement* mampu menjelaskan mekanisme tidak langsung tersebut.

Urgensi penelitian ini bersifat ganda. Dari sisi teoritis, penelitian ini berkontribusi memperkaya literatur mengenai mekanisme mediasi pada hubungan POS-OCB dan Iklim Organisasi-OCB, khususnya pada konteks industri manufaktur yang masih relatif terbatas diteliti. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi manajemen PT. Tugu Beton Semesta Abadi Semarang dalam merumuskan strategi peningkatan OCB melalui penguatan POS, penciptaan iklim organisasi yang positif, serta pengelolaan *Employee Engagement* secara berkelanjutan. Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini merumuskan tujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh POS terhadap OCB; (2) pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB; (3) pengaruh POS terhadap *Employee Engagement*; (4) pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement*; (5) pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB; (6) Peran *Employee Engagement* memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB; serta (7) peran *Employee Engagement* memediasi pengaruh POS terhadap OCB.

KAJIAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang bersifat sukarela, tidak secara langsung diakui oleh sistem imbalan formal, namun secara keseluruhan mendukung efisiensi dan efektivitas organisasi (Organ et al., 2006). (Torlak et al., 2021) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang membantu organisasi mencapai tujuannya dan mendukung struktur sosial organisasi. Dimensi OCB mencakup *altruisme* (menolong), *conscientiousness* (kesungguhan), *sportsmanship* (toleransi), *courtesy* (kesopanan), dan *civic virtue* (kepentingan bersama) (Aprianti & Bhaihaki, 2017). Penelitian terbaru menegaskan bahwa OCB merupakan prediktor penting efektivitas organisasi, terutama dalam konteks lingkungan kerja yang dinamis (Jeong & Chung, 2025; Ramdeja & Rungruang, 2025). Selain itu Ramdeja & Rungruang (2025) mengonfirmasi bahwa OCB memiliki peran krusial dalam menjaga retensi karyawan dan kesejahteraan organisasi pada sektor dengan tuntutan tinggi.

Manifestasi dimensi-dimensi tersebut mencerminkan bahwa OCB bukan sekadar tindakan aksidental, melainkan sebuah artikulasi kesadaran diskresioner yang menembus batas konkrakual formal organisasi. Ketika elemen *altruisme* dan *civic virtue* berkonvergensi, perilaku ini mentransformasikan ruang kerja konvensional menjadi ekosistem yang resilien dan adaptif. Dalam lanskap korporasi modern, internalisasi tindakan menjadi prososial ini bertindak sebagai pelumas fungsional yang memitigasi friksi operasional akibat rigiditas birokrasi. Dengan demikian, dekonstruksi terhadap OCB memerlukan pemahaman menyeluruh mengenai

bagaimana determinan psikologis pekerja mampu mengesampingkan kalkulasi rasional untung-rugi personal demi mengeskalasi keberlanjutan kolektif institusi.

Perceived Organizational Support (POS)

POS merupakan keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Teori POS didasarkan pada *social exchange theory*, yang menyatakan bahwa karyawan cenderung membalas dukungan organisasi dengan meningkatkan komitmen, loyalitas, dan perilaku positif (Rhoades & Eisenberger, 2002). Indikator POS meliputi penghargaan atas pencapaian, pengembangan karier, perhatian terhadap kondisi kerja, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Dalam konteks *Social Exchange Theory*, karyawan yang merasa didukung cenderung membalas dukungan tersebut dengan perilaku positif terhadap organisasi (Alshaabani et al., 2021; Asif et al., 2025).

Jajaran indikator tersebut mengonfirmasikan bahwa POS beroperasi sebagai sebuah konstruk kognitif-afektif yang mendasari ikatan psikologis antara subordinat dan entitas istitusional. Melalui lensa resiprositas yang mapan, pengakuan atas kontribusi personal mengejawantah menjadi akumulasi utang moral yang mendorong pekerja menginvestasikan energi psikologis secara masif. Efek pantulan dari dukungan struktural ini tidak lagi bersumber pada pemenuhan materialis belaka, melainkan pada validasi eksistensial individu di dalam sistem. Pada gilirannya, stabilitas persepsi ini menjadi fondasi krusial yang menstabilkan fluktuasi motivasi internal, sekaligus memicu kesediaan laten karyawan untuk memberikan performa ekstra secara konsisten.

Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang berkelanjutan, dirasakan oleh anggota, dan memengaruhi perilaku mereka (Pratama & Pasaribu, 2020). Menurut Bassem, (Maamari & Majdalani, 2017), iklim organisasi dapat diukur melalui tujuh dimensi: struktur, tanggung jawab, risiko, penghargaan, kehangatan, dukungan, dan konflik. Iklim organisasi yang kondusif terbukti meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan perilaku ekstra peran karyawan (Robbins et al., 2018).

Iklim organisasi merupakan gambaran umum dari harapan dan perasaan kolektif karyawan yang dipengaruhi oleh suasana kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku dan kinerja (Maamari & Majdalani, 2017). Maamari & Majdalani (2017) mengukur iklim organisasi melalui tujuh indikator, yaitu struktur, tanggung jawab, risiko, penghargaan, kehangatan, dukungan, dan konflik. Penelitian (Henriques et al., 2024) menegaskan bahwa iklim organisasi yang suportif menjadi anteseden penting bagi munculnya OCB, sebagaimana terlihat pada konteks industri perhotelan di Portugal. Sementara itu, Jankelova et al. (2025) menemukan bahwa iklim organisasi yang positif berkorelasi dengan citizenship behavior melalui mekanisme *idiosyncratic deals* dan *leader-member exchange*. Ma et al. (2024) juga menyoroti bahwa iklim supervisi yang negatif (*abusive supervision climate*) dapat berdampak pada *team member exchange* dan OCB antarrekan kerja. Selain itu, Men et al. (2023) mengidentifikasi bahwa iklim inklusif berperan penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan di lingkungan organisasi yang beragam, sementara Wahl et al. (2026) menegaskan bahwa *diversity communication* dalam iklim organisasi mampu mendorong *organizational identification* dan OCB.

Konstelasi dimensi lingkungan kerja ini menegaskan bahwa iklim organisasi tidak bersifat statis, melainkan sebuah atmosfer psikososial yang terus berdenyut dan mengintervensi kesadaran kolektif. Kualitas kehangatan dan kejelasan struktur yang dirasakan bertindak sebagai stimulan yang menyaring interpretasi individu terhadap setiap kebijakan manajemen. Ketika atmosfer internal terbebas dari distorsi konflik yang destruktif, ruang interaksi bertransformasi menjadi inkubator yang aman bagi penyemaian rasa percaya diri pekerja. Dinamika lingkungan yang kondusif ini pada akhirnya mendikte arah orientasi perilaku pegawai, menggeser batasan respons dari sekadar kepatuhan mekanis menuju inisiatif kreatif.

Employee Engagement

Employee engagement pertama kali dikonseptualisasikan oleh (Kahn, 1990) sebagai penggunaan dan ekspresi diri anggota organisasi dalam peran pekerjaan mereka. *Employee Engagement* didefinisikan sebagai keadaan mental yang positif dan memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaan, yang dicirikan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2006; Bakker, A. B., & Demerouti, 2016). Model Job Demands-Resources (JD-R) yang dikembangkan Bakker dan Demerouti) menempatkan Employee Engagement sebagai mekanisme yang menghubungkan sumber daya kerja (job resources) dengan berbagai hasil positif, termasuk OCB. Schaufeli & Bakker (2022) mengoperasionalkan engagement melalui tiga dimensi: *vigor* (energi dan ketahanan mental), *dedication* (antusiasme dan rasa bermakna), dan *absorption* (konsentrasi mendalam pada pekerjaan). Karyawan yang engaged lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku discretionary seperti OCB (Ompusunggu & Rifani, 2023). Penelitian Ashfaq et al., (2023) dan Niraula et al. (2025) secara empiris membuktikan bahwa Employee Engagement berperan sebagai mediator yang menjembatani POS dengan berbagai outcome karyawan. Selain itu, Shrotryia et al. (2022) mengonfirmasi bahwa *Employee Engagement* secara konsisten memediasi hubungan antara variabel organisasional dengan OCB.

Keterikatan emosional ini mencerminkan peleburan total identitas diri pekerja ke dalam substansi perannya, di mana energi psikologis tidak lagi terepresi oleh rutinitas. Integrasi antara komponen *vigor*, *dedication*, dan *absorption* menghasilkan daya dorong intrinsik yang membebaskan pegawai dari ketergantungan pada stimulus eksternal formal. Kondisi keterpautan yang mendalam ini menciptakan resonansi positif dalam pola pikir pekerja, sehingga setiap hambatan tugas dipandang sebagai sarana aktualisasi potensial, bukan beban struktural. Walhasil, eksistensi individu yang *engaged* bertindak sebagai jangkar produktivitas sekaligus katalisator utama bagi konversi sumber daya organisasi menjadi capaian kinerja yang distingtif.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan kerangka teoritis yang telah diuraikan, penelitian ini mengembangkan tujuh hipotesis yang menggambarkan hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Setiap hipotesis dibangun atas landasan teori yang relevan dan diperkuat oleh bukti empiris dari penelitian terdahulu sebagaimana dipaparkan berikut ini.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Perceived Organizational Support (POS) merupakan keyakinan global karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Berdasarkan *social exchange theory*, karyawan yang merasakan dukungan tinggi dari organisasi akan merasa memiliki kewajiban timbal balik untuk membalas dukungan tersebut dengan memberikan perilaku yang menguntungkan organisasi, termasuk OCB (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ketika organisasi secara konsisten menunjukkan perhatian melalui penghargaan atas kinerja, fasilitas pengembangan karir, dan kepedulian terhadap kondisi kerja, karyawan cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang melampaui deskripsi pekerjaan formalnya. Studi (Kurnia Sari, 2025) pada karyawan perusahaan katering juga menemukan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kerangka pemikiran H1 bertumpu pada *Social Exchange Theory*, di mana karyawan yang merasakan dukungan organisasi akan mempertimbangkan untuk membalasnya melalui perilaku ekstra peran (Alshaabani et al., 2021). Asif et al. (2025) menegaskan bahwa POS dapat menjadi strategi efektif dalam menumbuhkan OCB karena membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi. Mach et al. (2024) juga mengonfirmasi bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang dirasakan berkontribusi pada OCB di sektor kesehatan. Meskipun sejumlah studi sebelumnya menemukan pengaruh tidak signifikan (Sumardjo & Supriadi, 2023; Waileruny 2014), penelitian ini tetap menguji H1 untuk memverifikasi konsistensi temuan pada konteks industri manufaktur beton. Jun et al. (2024) juga menyoroti bahwa POS memoderasi hubungan antara authentic leadership dengan OCB melalui organizational identification, sementara Lu et al.

(2024) mengonfirmasi bahwa servant leadership mendorong OCB melalui relational identification dan POS sebagai mediator sekuensial.

Telaah empiris tersebut mengonfirmasi bahwa internalisasi dukungan organisasi bertindak sebagai jangkar kognitif yang memicu kewajiban moral laten pada sanubari pekerja. Ketika stimulasi struktural ini diinterpretasikan sebagai bentuk rekognisi eksistensial, batas-batas egoisme personal luruh, beralih pada orientasi kooperatif demi keberlangsungan kolektif. Resiprositas afektif yang terbentuk tidak lagi bergantung pada kalkulasi transaksional imbalan formal, melainkan mewujud dalam perilaku kesukarelaan yang organik. Oleh karena itu, jalinan kausalitas ini menegaskan bahwa penguatan POS menjadi prasyarat esensial guna mengaktivasi potensi prososial karyawan yang selama ini tereduksi deskripsi tugas formal korporasi. Dengan demikian, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship behavior* (OCB)

Iklim organisasi mencerminkan kualitas lingkungan internal yang dirasakan karyawan dan secara langsung mempengaruhi sikap serta perilaku mereka dalam organisasi (Robbins et al., 2018). Iklim yang ditandai oleh kejelasan struktur peran, penghargaan yang adil, kehangatan antarpegawai, dan dukungan manajemen menciptakan kondisi psikologis yang nyaman, sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi melebihi tugas formalnya. Menurut (Rohayati, 2014), budaya dan iklim organisasi merupakan salah satu prediktor utama OCB: dalam iklim yang positif, karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas rutin tetapi juga secara proaktif membantu rekan kerja dan mendukung tujuan organisasi. Penelitian (Nabilla & Riyanto, 2020) pada perusahaan outsourcing di Jakarta membuktikan bahwa iklim organisasi berkorelasi signifikan dengan OCB karyawan. (Hasibuan & Fadilah, 2022) dalam studi terhadap aparatur sipil negara juga menunjukkan hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi iklim organisasi dan OCB. Kerangka pemikiran H2 bertumpu pada teori iklim kerja yang menyatakan bahwa lingkungan kerja kondusif meningkatkan kepuasan dan keterikatan emosional, yang kemudian tercermin dalam perilaku sukarela karyawan (Henriques et al. 2024; Nabilla & Riyanto, 2020). Jankelova et al. (2025) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *citizenship behavior* melalui mekanisme *leader-member exchange*.

Kenyataan ini mengindikasikan bahwa atmosfer psikososial lingkungan kerja mengintervensi kesadaran subordinat dalam menentukan derajat kontribusi ekstra peran mereka. Iklim yang higienis dan sarat kehangatan interpersonal mereduksi friksi operasional serta kecemasan psikologis, sehingga mengondisikan individu untuk bertindak melampaui batas kepatuhan mekanis. Ruang interaksi yang aman bertransformasi menjadi inkubator bagi penyemaian inisiatif mandiri yang mendukung efisiensi sistem. Sebagai hasilnya, determinasi lingkungan internal ini memegang peranan krusial dalam memitigasi anomali perilaku kerja, sekaligus memastikan bahwa tindakan diskresioner seperti OCB dapat melembaga menjadi kultur yang berkelanjutan dalam tubuh institusi. Atas dasar tersebut, hipotesis kedua dirumuskan:

H2: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Employee Engagement*

Hubungan antara POS dan *employee engagement* berakar pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dan norma resiprositas; ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi secara aktif mendukung dan menghargai mereka, mereka berkewajiban secara emosional untuk membalas dengan meningkatkan keterlibatan terhadap pekerjaannya (Eisenberger et al., 1986). Dukungan organisasi yang konkret berupa penghargaan atas pencapaian, perhatian terhadap kesejahteraan, dan kesempatan pengembangan karier, membangun rasa aman psikologis yang menjadi fondasi terbentuknya *engagement*. (Anggraini, 2021) menegaskan bahwa persepsi positif karyawan terhadap dukungan organisasi mempererat ikatan emosional mereka dengan pekerjaan dan organisasinya. (Natura, 2023) dalam penelitiannya di PT. X menemukan korelasi positif yang signifikan antara POS dan *employee engagement*, dimana tingginya dukungan yang dirasakan

berbanding lurus dengan keterikatan karyawan. (Rhoades & Eisenberger, 2002) dalam tinjauan literatur komprehensif mereka juga mengkonfirmasi bahwa POS secara konsisten berkorelasi positif dengan keterlibatan kerja. Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa POS juga berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement, sejalan dengan temuan Ashfaq et al. (2023), Harris et al. (2025), dan Niraula et al. (2025) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan secara konsisten berkorelasi positif dengan keterikatan karyawan. Opoku dan Boateng, (2024) juga mengkonfirmasi bahwa POS berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan *job performance*.

Sinergi konseptual ini mempertegas kedudukan POS sebagai basis materialis-emosional yang mendikte derajat fusi antara identitas personal individu dan substansi perannya. Respons psikologis terhadap kepedulian institusional tidak sekadar melahirkan kepuasan pasif, melainkan mengeskalasi ketahanan mental (*vigor*) dan dedikasi secara masif. Ketika pekerja mempersepsikan eksistensinya divalidasi oleh entitas makro organisasi, energi psikis yang tercurah ke dalam ranah pekerjaan mengalami intensifikasi tanpa membutuhkan supervisi yang koersif. Konvergensi inilah yang mendasari transformasi orientasi kerja, dari sekadar rutinitas fungsional menjadi media aktualisasi diri yang sarat akan makna dan keterpautan emosional mendalam. Berdasarkan argumentasi ini, diajukan hipotesis ketiga:

H3: *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Employee Engagement

Iklim organisasi merupakan salah satu sumber daya pekerjaan (*job resources*) utama yang diidentifikasi dalam model *Job Demands-Resources* (JD-R) oleh (Schaufeli & Bakker, 2022). Teori ini menyatakan bahwa *job resources* termasuk kondisi kerja yang suportif, kejelasan peran, dan hubungan interpersonal yang positif, secara langsung mendorong motivasi dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Iklim organisasi yang kondusif menciptakan rasa aman, kepercayaan, dan kepuasan psikologis yang menjadi energi pendorong keterlibatan penuh karyawan. Menurut (Novalina, 2023), iklim organisasi yang positif mencerminkan suasana internal yang mendorong anggota untuk berpartisipasi aktif demi pencapaian tujuan organisasi.) (Helnawati, 2024) membuktikan secara empiris bahwa iklim organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan *employee engagement* pada karyawan CV Maxbro Creative Enterprise, di mana semakin baik iklim yang dirasakan, semakin tinggi keterikatan karyawan.

Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, sebagaimana dibuktikan oleh Men et al., (2023) dan Sanamthong dan Prabyai (2023) yang menemukan bahwa iklim organisasi yang inklusif dan positif mampu meningkatkan keterikatan karyawan. Aldabbas dan Blaique (2025) juga menegaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang caring berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Peta keterhubungan ini memperlihatkan bahwa iklim organisasi beroperasi sebagai *job resources* makro yang menyaring dan membentuk persepsi kognitif karyawan terhadap rutinitas hariannya. Keterbukaan komunikasi dan kejelasan struktur mereduksi distorsi peran yang kerap menjadi pemicu alienasi psikologis di tempat kerja. Melalui eliminasi hambatan-hambatan lingkungan tersebut, antusiasme internal pekerja terstimulasi untuk bersirkulasi secara optimal tanpa hambatan birokratis. Dinamika lingkungan yang suportif pada gilirannya menginduksi konsentrasi mendalam (*absorption*), memosisikan atmosfer kerja bukan lagi sekadar arena pemenuhan kewajiban ekonomi, melainkan ekosistem yang menumbuhkan keterikatan psikologis secara berkelanjutan. Atas dasar argumentasi teoritis dan empiris tersebut, diajukan hipotesis keempat:

H4: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Employee engagement menggambarkan kondisi psikologis positif dimana karyawan terlibat secara penuh secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaannya (Kahn, 1990). Karyawan yang engaged memiliki *vigor* (energi dan ketahanan tinggi), *dedication* (antusiasme dan rasa

bermakana), serta absorption (konsentrasi mendalam), yang secara keseluruhan mendorong mereka untuk memberikan upaya melebihi standar minimum yang disyaratkan (Schaufeli et al., 2006). Kondisi ini secara logis bermuara pada perilaku ekstra peran seperti OCB, karena karyawan yang merasa terikat emosional dengan organisasi akan secara sukarela membantu rekan kerja, menjaga citra organisasi, dan berpartisipasi dalam kegiatan di luar tanggung jawab formal. (Ramadhani et al., 2023) menjelaskan bahwa engagement meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya mendorong perilaku ekstra-peran. (Ompusunggu & Rifani, 2023) juga menemukan hubungan positif yang signifikan antara employee engagement dan OCB pada pegawai Rutan Kelas IIB. Kerangka pemikiran H5 bertumpu pada model JD-R, di mana karyawan yang engaged memiliki energi dan dedikasi tinggi yang mendorong perilaku ekstra peran (Bakker, A. B., & Demerouti, 2016; Schaufeli & Bakker, 2022). Suma dan Sapra (2025) serta (Ramdeja & Rungruang, 2025) secara empiris mengidentifikasi *Employee Engagement* sebagai prediktor utama OCB.

Konstruksi berfikir ini mengarahkan pemahaman bahwa keterikatan emosional merupakan motor penggerak utama yang mengonversi motivasi intrinsik menjadi tindakan prososial nyata. Karyawan yang menginvestasikan totalitas psikisnya ke dalam organisasi secara alamiah akan mengembangkan kepekaan sosiomorfik terhadap kesulitan rekan sejawat dan dinamika institusi. Ketertautan yang karib ini meniadakan keengganan untuk mencurahkan energi ekstra, sekalipun tanpa jaminan kompensasi material langsung dari sistem imbalan formal. Walhasil, derajat *engagement* yang kokoh bertindak sebagai katalisator yang membebaskan individu dari jebakan apatisisme operasional, sekaligus memicu akselerasi kontribusi sukarela demi keunggulan kompetitif organisasi. Dengan demikian, hipotesis kelima diuraikan sebagai berikut:

H5: *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Peran Mediasi *Employee Engagement* pada Pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB

Meskipun iklim organisasi dapat berpengaruh langsung terhadap OCB, pengaruh tersebut diduga tidak berhenti pada jalur langsung semata. Iklim organisasi yang positif terlebih dahulu menciptakan kondisi psikologis yang mendukung terbentuknya engagement pada diri karyawan, dan engagement inilah yang kemudian menghasilkan perilaku OCB secara konsisten. Mekanisme mediasi ini selaras dengan perspektif kognitif-motivasi: iklim kerja yang baik membentuk evaluasi positif karyawan terhadap lingkungannya, menumbuhkan keterikatan emosional, lalu mendorong tindakan sukarela yang menguntungkan organisasi. (Lestari & Sujono, 2021) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap OCB melalui engagement, menunjukkan bahwa peningkatan kualitas iklim memperkuat keterikatan yang pada akhirnya meningkatkan OCB. (Aris, 2023) juga mengkonfirmasi bahwa employee engagement berperan signifikan dalam memediasi hubungan antara kondisi organisasional dan OCB di lingkungan perusahaan Indonesia. Hipotesis keenam (H6) menyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Byeong Jo Kim (2023) dan Sanamthong dan Prabhai, (2023) melaporkan hasil mediasi serupa dalam konteks penelitian yang berbeda. Tian et al. (2025) juga mengkonfirmasi peran mediasi iklim organisasi pada hubungan antara *caring behavior* dengan *psychosocial resilience*.

Mekanisme intervensi ini membongkar rute tidak langsung di mana iklim organisasi memerlukan proses penyaringan psikologis terlebih dahulu sebelum mewujudkan sebagai tindakan sukarela. Kondisi eksternal yang kondusif tidak serta-merta menjejalkan menjadi OCB tanpa adanya asimilasi afektif dalam wujud keterikatan kerja. *Employee Engagement* di sini memegang mndat sebagai ruang transisi yang mensublimasikan persepsi positif atas lingkungan menjadi dorongan perilaku yang manifes. Melalui transmisi kognitif-motivasi ini, fluktuasi kualitas iklim kerja dapat diredam, memastikan bahwa energi positif dari lingkungan internal ditransformasikan secara linear menjadi kontribusi diskresioner yang menopang stabilitas operasional korporasi. Berdasarkan logika mediasi ini, diajukan hipotesis keenam:

H6: *Employee Engagement* memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship behavior*.

Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh POS terhadap OCB

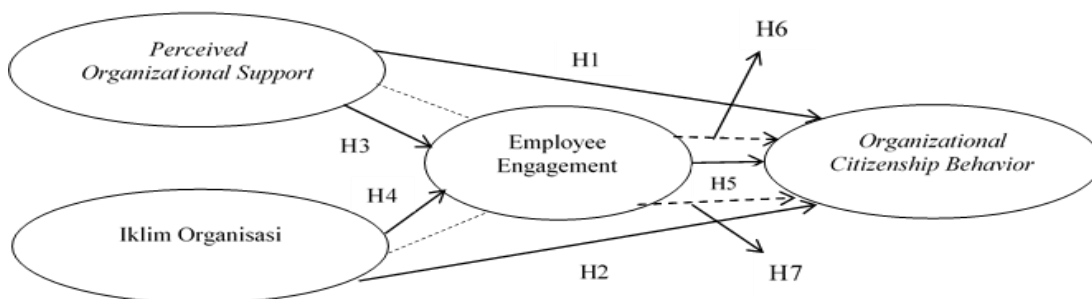
Inkonsistensi temuan mengenai pengaruh langsung POS terhadap OCB mengisyaratkan perlunya memeriksa mekanisme tidak langsung melalui variabel mediasi. Ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasi, respons awalnya adalah meningkatnya keterikatan psikologis terhadap pekerjaan dan organisasi (*employee engagement*). *Engagement* yang terbentuk inilah yang kemudian menjadi pendorong nyata munculnya perilaku OCB. Dengan kata lain, POS tidak langsung “menghasilkan” OCB, melainkan terlebih dahulu harus “ditransformasikan” menjadi keterikatan emosional agar terwujud dalam tindakan sukarela. (Alshaabani et al., 2021) dalam studi pada karyawan asing di Hongaria selama pandemi COVID-19 menemukan bahwa *employee engagement* memediasi secara kuat hubungan antara POS dan OCB. (Priskila et al., 2021) pada karyawan milenial PT. Tatalogam Lestasi juga membuktikan bahwa *engagement* berperan sebagai mediator dalam jalur POS ke OCB. (Saefudin, 2024) memperkuat argumentasi ini dengan menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang tinggi meningkatkan *work engagement* yang pada akhirnya mendorong perilaku OCB. Hipotesis ketujuh (H7) menyatakan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi, sebagaimana dibuktikan oleh Alshaabani et al. (2021), Gupta et al. (2022), dan Shrotryia et al. (2022) menemukan bahwa Employee Engagement berperan sebagai mediator pada hubungan POS – OCB.

Jaringan pengaruh struktural ini menegaskan kedudukan *Employee Engagement* sebagai sebuah mediator penuh (*full mediator*) yang menjembatani kesenjangan antara kebijakan makro korporasi dan respons mikro individu. Dukungan formal organisasi sering kali terhenti pada tataran administratif apabila gagal menyentuh dimensi emosional terdalam dari pekerja. Melalui proses mediasi ini, POS dikonversi menjadi energi psikis yang mengikat loyalitas dan membangkitkan *pasion* kerja karyawan secara fundamental. Transformasi energi inilah yang pada gilirannya mendorong kemunculan tindakan ekstra pearn secara konsisten, membuktikan bahwa efektivitas dukungan organisasi mutlak memerlukan keterlibatan psikologis aktif subjek kerja sebagai motor penggeraknya. Berdasarkan ranti pengaruh ini, dirumuskan hipotesis ketujuh:

H7: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kerangka Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan pengembangan hipotesis, kearnangka penelitian disusun untuk mengembangkan hubungan antarvariabel secara visual. Variabel independen terdiri atas *Perceived Organizational Support* dan Iklim Organisasi, variabel mediasi adalah *Employee Engagement*, dan variabel dependen adalah *Organizational Citizenship behavior*. Tujuh hipotesis (H1 – H7) diuji untuk menelaah pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal komparatif untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antarvariabel. Populasi mencakup seluruh karyawan PT. Tugu Beton Semesta Abadi Semarang yang berjumlah 350 orang. Penentuan sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat toleransi kesalahan 5%, menghasilkan 187 responden yang dipilih melalui metode simple random sampling sehingga setiap karyawan memiliki peluang yang sama untuk terpilih.

Variabel penelitian terdiri dari variabel independen (*Perceived Organizational Support* dan Iklim Organisasi), variabel mediasi (*Employee Engagement*), dan variabel dependen (*Organizational Citizenship Behavior*). POS diukur menggunakan empat indikator dari (Eisenberger et al., 1986): penghargaan, pengembangan, kondisi kerja, dan kesejahteraan karyawan. Iklim Organisasi diukur dengan tujuh indikator (Maamari & Majdalani, 2017): struktur, tanggung jawab, risiko, penghargaan, kehangatan, dukungan, dan konflik. Employee Engagement diukur melalui tiga dimensi (Schaufeli et al., 2006): vigor, dedication, dan absorption. OCB diukur menggunakan lima dimensi (Organ et al., 2006): *altruisme*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin (1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju). Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 3. Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan melalui uji validitas konvergen (outer loading >0,70 dan AVE >0,50) dan validitas diskriminan (cross loading). Evaluasi model struktural (inner model) menggunakan R-Square, F-Square, Q-Square, dan path coefficient. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode bootstrapping, dengan kriteria T-statistik >1,96 dan p-value <0,05.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel (DOV) dan Item Pernyataan

Variabel & Sumber	Definisi Operasional	Indikator	Item Pernyataan
POS (Eisenberger et al., 1986)	Dukungan, penghargaan, dan fasilitas yang diberikan organisasi sebagai bentuk perhatian terhadap kontribusi dan kesejahteraan karyawan.	Penghargaan	Pencapaian kerja saya mendapatkan apresiasi dari organisasi.
		Pengembangan	Saya mendapatkan dukungan organisasi dalam pengembangan karier.
		Kondisi kerja	Lingkungan kerja di organisasi ini mendukung kenyamanan saya dalam bekerja.
		Kesejahteraan karyawan	Kesejahteraan karyawan menjadi perhatian penting bagi organisasi ini.
Iklim Organisasi (Maamari & Majdalani, 2017)	Suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggota saat bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.	Struktur	Saya memiliki tanggung jawab dan peran yang jelas di organisasi.
		Tanggung Jawab	Saya diberi keleluasaan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan saya.
		Risiko	Organisasi memberi ruang bagi saya untuk mengambil risiko atas ide-ide baru.
		Penghargaan	Penghargaan organisasi ini diberikan secara adil berdasarkan kualitas kerja.

		Kehangatan	Interaksi antarkaryawan di organisasi ini berjalan dengan hangat dan baik.
		Dukungan	Karyawan di organisasi ini saling membantu dan memberikan dukungan.
		Konflik	Hubungan interpersonal di organisasi ini dijaga dengan baik dan terhindar dari konflik.
<i>Employee Engagementt</i> (Schaufeli et al., 2006)	Tingkat keterlibatan karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaannya.	<i>Vigor</i>	Saya merasa berenergi dan antusias saat bekerja.
		<i>Dedication</i>	Saya merasa bangga dan terinspirasi dengan pekerjaan saya.
		<i>Absorption</i>	Saya merasa terlarut dalam pekerjaan dan lupa akan waktu saat bekerja.
OCB (Organ et al., 2006)	Perilaku individu yang sukarela, tidak diimbal langsung oleh sistem formal, namun mendukung efisiensi fungsi organisasi.	<i>Altruism</i>	Saya membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan tugas.
		<i>Conscientiousness</i>	Saya bekerja melampaui persyaratan minimum yang ditetapkan organisasi.
		<i>Sportsmanship</i>	Saya menoleransi ketidaknyamanan kerja tanpa banyak mengeluh.
		<i>Courtesy</i>	Saya menjaga sikap sopan dan mencegah konflik dengan rekan kerja.
		<i>Civic Virtue</i>	Saya berpartisipasi aktif dalam kegiatan dan kepentingan organisasi.

Sumber: Diolah dari Eisenberger et al. (1986), Maamari & Majdalani (2017), Schaufeli et al. (2006), dan Organ et al. (2006)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Dari 187 responden, mayoritas berjenis kelamin laki-laki (58,8%) dan berada pada rentang usia 26-35 tahun (50,8%), mencerminkan dominasi tenaga kerja produktif. Dominasi maskulin dalam struktur ketenagakerjaan di PT. Tugu Beton Semesta Abadi Semarang ini menegaskan adanya keterpautan sosiologis yang erat dengan karakteristik operasional industri manufaktur beton sekunder. Karakteristik fungsional pada sektor ini menuntut ketahanan fisik serta kapasitas motorik yang rigid, sehingga secara alamiah mengondisikan struktur demografis yang asimetris. Kendati demikian, ketimpangan proporsi gender ini tidak seyogyanya dipandang sebagai hambatan bagi penyediaan tindakan prososial, melainkan menjadi determinan sosiomorfik yang mendikte bagaimana bentuk-bentuk kepedulian antar-sejawat diartikulasikan di lapangan kerja. Polarisasi gender yang menitikberatkan pada tenaga kerja laki-laki ini memunculkan pola interaksi kultural yang spesifik, dimana nilai-nilai *sportsmanship* dan loyalitas kelompok cenderung melembaga secara organik dalam ritme kerja yang bersirkulasi tinggi. Pemusatan sebaran data

pada kohort usia dewasa awal ini mengkonfirmasi bahwa korporasi digerakkan oleh sumber data manusia yang berada pada fase puncak kematangan kognitif sekaligus stabilitas emosional. Pegawai pada rentang usia ini dicirikan oleh kapasitas adaptabilitas yang tinggi terhadap penetrasi teknologi serta fluktuasi target produksi, yang menjadi modal krusial bagi resiprositas psikologis di tempat kerja. Melalui lensa psikologis perkembangan, individu pada fase generativitas awal ini memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk memvalidasi eksistensi profesional mereka, sehingga memicu kesediaan laten untuk menginvestasikan energi psikis (*vigor*) secara masif. Konstelasi usia yang didominasi generasi milenial dan dewasa muda ini menyediakan landasan energetik yang ideal bagi konversi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) menjadi keterikatan kerja yang manifes dan adaptif.

Tingkat pendidikan paling banyak adalah S1 (43,9%), diikuti SMA/ sederajat (32,1%). Konvergensi tingkat pendidikan yang didominasi oleh lulusan sarjana serta ditopang oleh pendidikan menengah atas mencerminkan adanya stratifikasi kognitif yang memadai dalam tubuh organisasi. Keberadaan aparatur kerja berpendidikan tinggi menyumbang kejelasan interpretasi terhadap kebijakan manajerial serta memitigasi distorsi peran yang kerap memicu alienasi psikologis. Kapasitas intelektual yang heterogen ini memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan secara horizontal, di mana karyawan lulusan S1 bertindak sebagai agen pematik inisiatif inovatif, sementara lulusan sekolah menengah mengamankan konsistensi aspek operasional. Dengan demikian, kematangan kognitif berbasis latar akademik ini menjadi prasyarat esensial yang mempermudah asimilasi nilai-nilai keorganisasian, khususnya dalam menerjemahkan atmosfer iklim kerja menjadi tindakan sukarela.

Masa kerja terbanyak adalah 2-5 tahun (47,1%), menunjukkan karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup. Akumulasi durasi bakti yang berpusat pada fase jenuh-awal menandakan bahwa mayoritas subordinat telah melewati masa orientasi transisional dan telah menginternalisasi kultur korporasi secara komprehensif. Pegawai dengan rentang masa kerja tersebut memiliki evaluasi kognitif yang mapan dan objektif terhadap kualitas hubungan industrial serta derajat kepedulian yang diartikulasikan oleh pihak manajemen. Pada fase ini, keterikatan emosional karyawan (*Employee Engagement*) tidak lagi digerakan oleh euforia masa awal kerja, melainkan didasarkan pada kalkulasi resiprositas yang matang atas jaminan kesejahteraan dan rekognisi riil dari sistem imbalan institusi. Stabilitas retensi kerja ini menjadi jangkar penting yang mengeliminasi anomali perilaku kerja, sekaligus memastikan keberlanjutan tindakan diskresioner seperti OCB dalam jangka panjang.

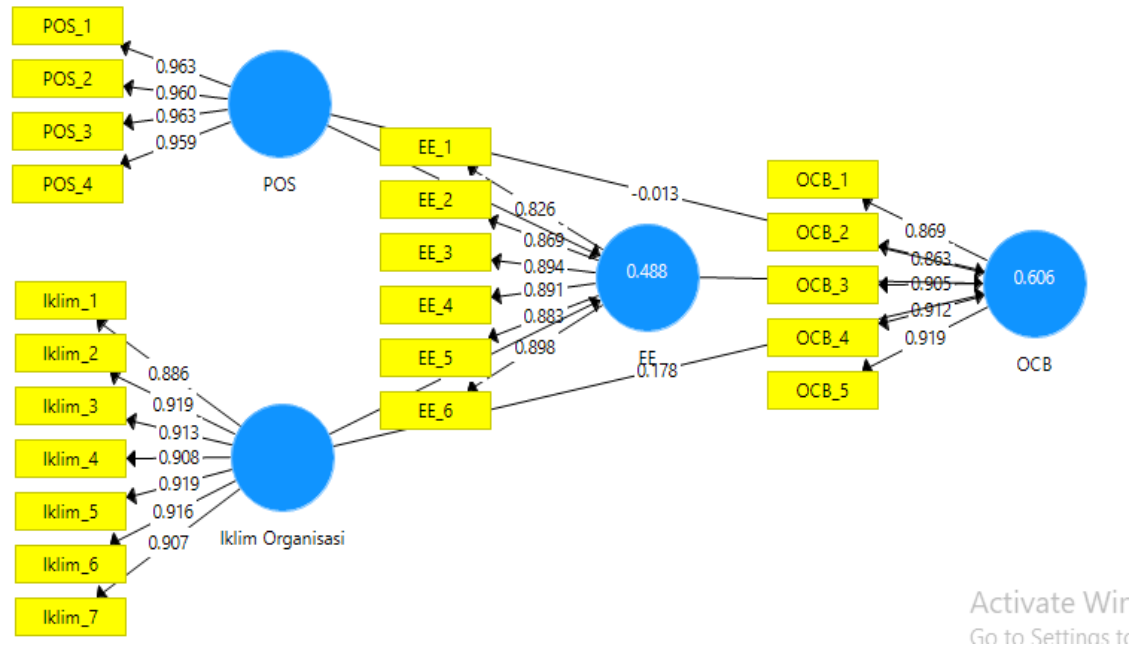
Tabel 3. Ringkasan Karakteristik Demografis Responden

Kategori	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	110	58,8
	Perempuan	77	41,2
Usia (Tahun)	< 25	40	21,4
	26 – 35	95	50,8
	36 – 45	37	19,8
	> 45	15	8,0
Tingkat Pendidikan	SMA/Sederajat	60	32,1
	Diploma	28	15,0
	S1	82	43,9
	S2	17	9,1
Masa Kerja (Tahun)	< 1	22	11,8
	2 – 5	88	47,1
	6 – 10	50	26,7
	> 10	27	14,4
Total		187	100,0

Sumber: Data primer diolah, 2026

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Seluruh nilai outer loading indikator pada keempat variabel berada di atas 0,70, menunjukkan validitas konvergen yang baik. Tabel 1 menyajikan nilai AVE masing-masing konstruk yang semuanya melampaui batasan 0,50.



Gambar 2. Outer Model

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Tabel 4. Nilai Average Variance Extracted (AVE) dan Composite Reliability

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Employee Engagement</i>	0,722	0,952	0,940
Iklim Organisasi	0,716	0,971	0,965
OCB	0,710	0,952	0,937
POS	0,725	0,980	0,973

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Tabel 1 menunjukkan seluruh nilai AVE berada di atas 0,50 dan *Composite Reliability* di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan. Validitas diskriminan juga terpenuhi karena nilai *loading* setiap indikator lebih tinggi terhadap konstraknya dibandingkan konstruk lain (*cross loading*).

Evaluasi Model Struktural

Nilai R-Square *Employee Engagement* sebesar 0,482 (kategori moderat) dan OCB sebesar 0,600 (kategori cukup baik) menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan bvariasi variabel variabel dependen dengan memadai. Nilai Q-Square sebesar 0,60 mengindikasikan model memiliki *predictive relevance* yang kuat.

Pengujian Hipotesis

Tabel 2 menyajikan hasil pengujian pengaruh langsung (*path coefficient*) antarvariabel berdasarkan *bootstrapping* SmartPLS.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Hipotesis	Koefisien	T-Statistik	P-Value	Keterangan
H1: POS → OCB	-0,013	0,226	0,821	Ditolak
H2: Iklim Organisasi → OCB	0,178	3,149	0,002	Diterima
H3: POS → <i>Employee Engagement</i>	0,499	8,742	0,000	Diterima
H4: Iklim Organisasi → <i>Employee Engagement</i>	0,486	10,721	0,000	Diterima
H5: <i>Employee Engagement</i> → OCB	0,682	11,443	0,000	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Tabel 6. Hasil Uji Mediasi (Specific Indirect Effects)

Jalur Mediasi	Koefisien	T-Statistik	P-Value	Hipotesis	Keterangan
H6: Iklim Org. → EE → OCB	0,331	8,417	0,000	H6	Diterima
H7: POS → EE → OCB	0,340	6,590	0,000	H7	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 3, 2025

Pembahasan

Pengaruh POS terhadap OCB (H1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga H1 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan formal organisasi – baik berupa penghargaan, pengembangan karier, kondisi kerja, maupun kesejahteraan karyawan belum cukup untuk memunculkan perilaku ekstra peran karyawan secara langsung. Hasil ini sejalan dengan temuan .Sumardjo dan Supriadi (2023) serta Waileruny (2014) yang juga menemukan pengaruh tidak signifikan POS terhadap OCB, namun berbeda dari temuan Kurnia Sari (2025), Jun et al. (2024), dan Priskila et al. (2021) yang menemukan pengaruh signifikan.

Dari perspektif teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui karakteristik OCB yang bersifat sukarela dan diskresioner (Organ et al., 2006). Berdasarkan *Social Exchange Theory*, pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi tidak bersifat transaksional langsung, melainkan memerlukan mekanisme psikologis perantara agar dukungan organisasi dapat ditransformasikan menjadi tindakan nyata (Alshaabani et al., 2021). Asif et al. (2025) menambahkan bahwa POS perlu diiringi dengan *psychological empowerment* dan *intrinsic motivation* agar mampu memicu OCB. Karakteristik responden yang didominasi tenaga kerja laki-laki pada usia produktif (26–35 tahun) dengan masa kerja 2–5 tahun memungkinkan adanya kalkulasi timbal balik yang lebih matang, di mana dukungan organisasi tidak otomatis direspon dengan OCB, tetapi melalui evaluasi keterikatan emosional terlebih dahulu. Hal ini memperkuat dugaan bahwa *Employee Engagement* berperan sebagai mediator penuh pada hubungan POS–OCB, yang akan dibahas pada subbagian H7.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB (H2)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sehingga H2 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa iklim organisasi yang baik—yang ditandai oleh kejelasan struktur, kehangatan hubungan antarpegawai, serta dukungan manajerial—mendorong munculnya perilaku ekstra peran karyawan. Hasil ini konsisten dengan temuan Nabilla dan Riyanto (2020), Henriques et al. (2024), serta Jankelova et al. (2025) yang mengidentifikasi iklim organisasi sebagai prediktor penting OCB.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa iklim kerja yang kondusif meningkatkan kepuasan dan keterikatan emosional karyawan, yang kemudian tercermin dalam perilaku sukarela untuk membantu rekan kerja dan mendukung organisasi (Henriques et al., 2024; Jankelova et al., 2025). Pada konteks PT. Tugu Beton Semesta Abadi, kejelasan aturan, dukungan atasan, dan kehangatan antarpegawai terbukti menjadi pendorong langsung perilaku OCB. Karakteristik responden yang berpendidikan dominan S1 (43,9%) memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan horizontal di mana lulusan sarjana bertindak sebagai pematik inisiatif inovatif, sementara lulusan sekolah menengah mengamankan konsistensi aspek operasional. Stratifikasi kognitif ini memperkuat efek iklim organisasi terhadap OCB karena karyawan mampu menafsirkan dan menginternalisasi nilai-nilai keorganisasian secara lebih komprehensif.

Pengaruh POS terhadap Employee Engagement (H3)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, sehingga H3 diterima. Artinya, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin kuat keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Secara teoretis, temuan ini selaras dengan *Organizational Support Theory* (Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2017) yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan, penghargaan, dan kepedulian dari organisasi, mereka merespons dengan meningkatkan komitmen, loyalitas, dan keterikatan kerja. Temuan ini juga diperkuat oleh *Social Exchange Theory* di mana adanya hubungan timbal balik membuat karyawan merasa berkewajiban membalas dukungan dengan meningkatkan keterikatan mereka (Alshaabani et al., 2021; Ashfaq et al., 2023).

Hasil ini sejalan dengan penelitian Ashfaq et al. (2023) yang menemukan bahwa POS memprediksi work engagement melalui subjective well-being pada karyawan sektor kesehatan. Opoku dan Boateng (2024) juga mengonfirmasi bahwa POS berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan *job performance* pada tenaga medis. Selain itu, Niraula et al. (2025) menemukan bahwa POS berperan sebagai mediator antara HRD practices dengan *employee engagement*, dengan *affective commitment* sebagai moderator. Harris et al. (2025) menambahkan dimensi demografis dengan menunjukkan bahwa POS berpengaruh terhadap *work-life balance* dan *engagement*, dengan moderasi status kakek-nenek. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya organisasi menunjukkan perhatian nyata terhadap kesejahteraan karyawan—baik melalui penghargaan, kesempatan pengembangan karier, maupun kebijakan kerja yang adil—agar *Employee Engagement* dapat tumbuh dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Employee Engagement (H4)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, sehingga H4 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan model JD-R (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Bakker, 2022) bahwa iklim kerja yang positif—ditandai oleh komunikasi terbuka, penghargaan, kejelasan aturan, dan dukungan manajemen—menciptakan sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang memperkuat keterikatan karyawan.

Hasil ini didukung oleh penelitian Men et al. (2023) yang menemukan bahwa iklim inklusif berperan penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan melalui *organizational diversity communication* dan *cultural intelligence*. Sanamthong dan Prabyai (2023) juga menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organization engagement* melalui *happiness at work*. Aldabbas dan Blaique (2025) menegaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang *caring*—termasuk iklim kerja yang suportif—berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Li et al. (2025) juga mengonfirmasi bahwa kepemimpinan dan

lingkungan organisasi memengaruhi *engagement* melalui jalur psikologis menuju peningkatan kinerja personel. Hai dan Park (2024) menambahkan bahwa *congruence* dukungan kekuatan dari organisasi dan supervisor mampu membentuk *strengths-based psychological climate* yang meningkatkan kinerja dan *meaningful task*. Pada konteks PT. Tugu Beton Semesta Abadi, iklim kerja yang positif tercermin dari kejelasan aturan, transparansi, dan kepemimpinan suportif. Implikasi praktisnya, organisasi perlu memperhatikan penciptaan iklim kerja yang sehat melalui penguatan budaya organisasi, transparansi kebijakan, kepemimpinan suportif, serta peningkatan hubungan antarpegawai.

Pengaruh Employee Engagement terhadap OCB (H5)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sehingga H5 diterima. Artinya, semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan, semakin tinggi pula perilaku OCB yang mereka tunjukkan. Secara teoretis, temuan ini konsisten dengan model JD-R (Bakker & Demerouti, 2016) di mana *Employee Engagement* memunculkan energi positif yang mendorong perilaku ekstra peran. Karyawan yang *engaged* cenderung bekerja dengan antusias, memiliki dedikasi tinggi, serta lebih bersedia membantu rekan kerja maupun organisasi (Schaufeli et al., 2006).

Hasil ini didukung oleh penelitian Suma dan Sapra (2025) yang menemukan bahwa dimensi *altruism* dan *conscientiousness* dari OCB berkorelasi positif dengan *employee engagement* pada sektor IT. Ramdeja dan Rungruang (2025) juga mengonfirmasi bahwa *engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB dan menjadi mekanisme penting dalam menjaga retensi karyawan pada sektor perbankan. Selain itu, Kim (2023) mengidentifikasi *Employee Engagement* sebagai mediator antara *participative management* dengan OCB pada pegawai publik, sementara Alqhaiwi dan Luu (2024) menemukan bahwa *work engagement* memediasi hubungan antara *workplace spirituality* dengan *service-oriented OCB*, dengan *service climate* sebagai moderator. Pada konteks PT. Tugu Beton Semesta Abadi, karakteristik responden yang dominan berusia 26–35 tahun (50,8%) menyediakan landasan energetik yang ideal bagi konversi dukungan organisasi menjadi keterikatan kerja yang manifes. Pegawai pada rentang usia ini dicirikan oleh kapasitas adaptabilitas yang tinggi serta dorongan intrinsik untuk memvalidasi eksistensi profesional, sehingga memicu kesiapan laten untuk menginvestasikan energi psikis (*vigor*) secara masif—yang pada akhirnya mendorong perilaku OCB.

Peran Employee Engagement Memediasi Iklim Organisasi terhadap OCB (H6)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* signifikan memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB, sehingga H6 diterima. Pola temuan ini mengindikasikan adanya mediasi parsial, di mana Iklim Organisasi memengaruhi OCB baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan *Employee Engagement*. Secara teoretis, temuan ini konsisten dengan kerangka *Job Demands-Resources* dan *Social Exchange Theory*. Iklim organisasi yang positif—yang tercermin dari kejelasan aturan, dukungan atasan, penghargaan atas prestasi, serta suasana kerja yang hangat dan kolaboratif—menciptakan kondisi psikologis yang mendukung munculnya keterikatan (Bakker & Demerouti, 2016; Schaufeli & Bakker, 2022). Karyawan yang berenergi, berdedikasi, dan terserap pada pekerjaannya lebih cenderung melakukan tindakan ekstra di luar deskripsi tugas formal.

Perbandingan dengan penelitian terdahulu menunjukkan kesamaan hasil. Kim (2023) melaporkan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara *participative management* dengan OCB pada pegawai publik. Sanamthong dan Prabyai (2023) juga menemukan bahwa iklim organisasi memengaruhi *organization engagement* melalui *happiness at work*. Tian et al. (2025) mengonfirmasi peran mediasi iklim organisasi pada hubungan *caring behavior* dengan *psychological resilience* pada perawat. Temuan ini memperkuat bukti empiris bahwa upaya meningkatkan kualitas iklim organisasi tidak hanya berdampak langsung pada tindakan karyawan, tetapi juga bekerja melalui mekanisme keterikatan psikologis. Implikasi praktisnya, organisasi perlu memprioritaskan perbaikan iklim kerja melalui dua jalur sekaligus: perbaikan langsung pada kebijakan dan struktur (mis. kejelasan tugas, prosedur, sistem penghargaan yang adil), serta kebijakan yang fokus pada peningkatan *Employee Engagement* (mis. program

pengembangan karier, pemberian umpan balik bermakna, pemberdayaan pekerjaan, dan kepemimpinan suportif).

Peran Employee Engagement Memediasi POS terhadap OCB (H7)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* signifikan memediasi pengaruh POS terhadap OCB, sehingga H7 diterima. Mengingat bahwa pengaruh langsung POS terhadap OCB tidak signifikan (H1 ditolak), maka *Employee Engagement* berperan sebagai mediator penuh (full mediation) pada hubungan POS–OCB. Artinya, POS tidak langsung mendorong OCB kecuali ketika dukungan organisasi berhasil meningkatkan tingkat *Employee Engagement* karyawan terlebih dahulu. Temuan ini merupakan kontribusi kunci penelitian ini yang memperjelas mekanisme psikologis sebagaimana telah diteorikan namun belum banyak diuji secara empiris pada konteks industri manufaktur.

Secara konseptual, temuan ini sesuai dengan teori Social Exchange dan model POS (Eisenberger et al., 1986). Ketika karyawan merasakan dukungan organisasi—misalnya perlakuan adil, perhatian terhadap kesejahteraan, dan bantuan dalam pengembangan karier—mereka cenderung membalas dukungan tersebut melalui keterikatan emosional dan psikologis pada pekerjaan. *Employee Engagement* yang meningkat kemudian memicu perilaku diskresioner seperti OCB. Dengan kata lain, persepsi dukungan organisasi harus diubah menjadi keterikatan internal agar mempengaruhi tindakan nyata; dukungan yang tidak menghasilkan engagement belum tentu memunculkan OCB.

Perbandingan dengan studi sebelumnya memperlihatkan hasil yang sejalan. Alshaabani et al. (2021), Gupta et al. (2022), dan Shrotryia et al. (2022) menegaskan bahwa efek dukungan organisasi terhadap perilaku ekstra-kewargaan sering kali bersifat tidak langsung dan bergantung pada variabel perantara seperti engagement atau komitmen. Gupta et al. (2022) khususnya menemukan adanya sequential mediation yang melibatkan *procedural justice* dan OCB pada skema *pay-for-performance*. Implikasi praktis dari temuan ini jelas: organisasi harus memastikan bahwa kebijakan pendukung tidak hanya ada di dokumen, tetapi benar-benar meningkatkan pengalaman kerja sehingga menumbuhkan keterikatan. Langkah konkret yang direkomendasikan meliputi penyusunan program *onboarding* dan *mentoring* yang baik, transparansi dalam kebijakan remunerasi dan promosi, perhatian serius pada kesejahteraan fisik dan psikologis, pelatihan kepemimpinan bagi atasan agar dukungan tersalurkan efektif, serta inisiatif *employee engagement* seperti *job crafting*, *recognition program*, dan partisipasi dalam keputusan.

PENUTUP

Penelitian ini menelusuri jejaring kausal antara *Perceived Organizational Support*, Iklim Organisasi, *Employee Engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* pada 187 pegawai PT. Tugu Beton Semesta Abadi Semarang melalui analisis PLS-SEM. Tujuh proposisi teruji memperlihatkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan tidak menampakkan keterikatan langsung dengan perilaku kewargaan organisasi, lantaran sifat tindakan ekstra peran yang diskresioner menuntut penyaringan psikologis terlebih dahulu. Sebaliknya, iklim organisasi yang ditandai kejelasan struktur, kehangatan relasional, dan dukungan manajerial memikat munculnya OCB secara langsung. Kedua variabel antecedent tersebut menyumbang pula pada penguatan keterikatan kerja yang pada gilirannya menumbuhkan perilaku ekstra peran. Mekanisme mediasi terungkap: *Employee Engagement* menjembatani sebagian rute iklim organisasi menuju OCB, sekaligus bertindak sebagai penengah penuh pada hubungan POS dengan OCB. Telaah ini memberi sumbangsih konseptual dengan merumuskan ulang hubungan POS-OCB yang inkonsisten melalui penempatan *Employee Engagement* sebagai jembatan psikologis, sekaligus meruntuhkan asumsi pengaruh langsung yang kerap dianut literatur terdahulu.

Secara praktis, hasil penelitian mengarahkan manajemen untuk merancang intervensi terpadu yang menyatukan penguatan dukungan organisasi, penciptaan iklim kerja kondusif, serta pengelolaan keterikatan pegawai secara berkesinambungan – mulai dari program onboarding dan

mentoring yang terstruktur, transparansi kebijakan renumerasi, hingga inisiatif *job crafting* dan *recognition program*.

Keterbatasan metodologis berupa desain *corss-sectional*, instrumen *self-report* yang berpotensi memunculkan bias persepsi, serta generalisasi yang terbatas pada konteks industri manufaktur beton perlu diakui sebagai jejaring batas inferensi. Agenda lanjutan disarankan menelaah arah kausalitas melalui desain longitudinal, memperluas sampel lintas sektor, serta mengakomodasi variabel tambahan seperti komitmen afektif, kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasi agar khasanah model bertambah kaya. Pada akhirnya, keberhasilan manajemen sumber daya manusia bertumpu pada keselarasan antara kebijakan formal dan pengalaman kerja yang dirasakan pegawai, sebab perilaku sukarela tidak dapat dipaksakan melalui ketentuan administratif semata, melainkan dirawat melalui pengalaman kerja yang bermakna.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldabbas, H., & Blaique, L. (2025). How can caring human resource management practices affect employee engagement? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(7), 2245–2268. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-0500>
- Alshaabani, A., Naz, F., & Magda, R. (2021). Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19 Pandemic in Hungary: Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators. *Sustainability MDPI*, 13. <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Anggraini, F. (2021). *Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan PT. Pelindo I Medan Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Medan Area Medan*. Universitas Medan Area.
- Aprianti, D. I., & Bhaihaki, M. (2017). Jurnal ekonomika. *Jurnal Ekonomika*, 2(2), 97–110. <https://journal.uwgm.ac.id/index.php/ekonomika/index>
- Aris, A. W. K. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi, Keadilan Organisasi Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Voltaindo Perkasa Kabupaten Tangerang). *Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi*, 3(1 SE-Articles), 78–84. <https://doi.org/10.51903/jupea.v3i1.640>
- Ashfaq, F., Abid, G., Ilyas, S., & Mansoor, K. B. (2023). Perceived organisational support and work engagement among health sector workers during the COVID- - pandemic: a multicentre, time-lagged, sectional study among clinical hospital staff in Pakistan. *BMJ Open*, 13(6), 1–10. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-065678>
- Asif, M., Shao, Z., Naeem, M., & Mowafaq, S. (2025). Acta Psychologica Feeling empowered, acting beyond duty: A moderated-mediation model linking transformational leadership to organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica*, 260(April), 105642. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105642>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands-Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Gupta, V., Mittal, S., Ilavarasan, P. V., & Budhwar, P. (2022). Pay-for-performance, procedural justice, OCB and job performance: a sequential mediation model. *Personnel Review*, 53(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0782>
- Harris, C., Haar, J., & Myers, B. (2025). Perceived Organisational Support, Work- - Life Balance, and Employee Engagement and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Study of Grandparent Status. *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 63(4), 1–12.

- <https://doi.org/10.1111/1744-7941.70036>
- Hasibuan, A. H., & Fadilah, R. (2022). Hubungan Persepsi Iklim Organisasi dan Dukungan Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior pada Aparatur Sipil Negara di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Medan Relationship between Organizational Climate Perc. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 5(1), 91–101. <https://doi.org/10.34007/jehss.v5i1.1128>
- Helnawati, F. (2024). *Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Employee Engagement Pada Karyawan CV. Maxbro Creative Enterprise Di Kota Padang* [Universitas Putra Indonesia YPTK]. <http://repository.upiypk.ac.id/id/eprint/10399>
- Henriques, I., Mouro, C., & Duarte, A. P. (2024). Green Organizational Climate's Promotion of Managers' Organizational Citizenship Behavior for the Environment: Evidence from the Portuguese Hospitality Context. *Sustainability MDPI*, 16(22), 9611. <https://doi.org/10.3390/su16229611>
- Jankelova, N., Dabi, M., & Halaszovich, T. (2025). *Organizational climate : citizenship behavior , idiosyncratic deals and leader – member exchange* (Vol. 63, Issue 13). <https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0012>
- Jeong, S., & Chung, D. (2025). Exploring the Influence of ESG Activities on Organizational Citizenship Behavior in IT Manufacturing Companies: Mediating Effects of Organizational Commitment and Identification. *Sustainability MDPI*, 17(18), 8441. <https://doi.org/10.3390/su17188441>
- Jun, K., Hu, Z., & Lee, J. (2024). Unlocking the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior: the key roles of organizational support and identification. *Management Research Review*, 48(1), 57–77. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2023-0662>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kim, Byeong Jo. (2023). Participation, Engagement, and Organizational Citizenship Behavior Among Public Employees. *Public Personnel Management*, 52(2), 263–285. <https://doi.org/10.1177/00910260221145134>
- Kim, J. S. (2023). Effect of Psychological Meaningfulness on Job Involvement, Proactive Behavior, and Performance: Focusing on the Mediating Effect of Self-Efficacy. *Sustainability (Switzerland)*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310208>
- Kurnia Sari, I. (2025). *Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitment Organisasi Sebagai Mediasi (Studi pada Karyawan Dealqe Catering Bakery)* [Universitas Muhammadiyah Malang]. <https://eprints.umm.ac.id/id/eprint/17030>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Lestari, M. R., & Sujono, F. K. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 3(1), 81–95. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v3i1.544>
- Lu, J., Falahat, M., Choong, Y. O., & Cheah, P. K. (2024). From servant leadership to organizational citizenship behavior: A theoretically grounded private enterprises. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1–13. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03751-6>
- Ma, B., Zhou, R., & Ma, X. (2024). Resisting together or displaced aggressing? How abusive supervision climate affects team member exchange and subordinates' organizational citizenship towards teammates. *Personnel Review*, 53(9), 2310–2331. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2023-0989>
- Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style & organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2). <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>

- Mach, M., Abrantes, A. C. M., & Alvarado, J. R. (2024). The role of perceived human resource management practices in organizational citizenship behaviors: evidence from the healthcare sector. *Employee Relations*, 47(1), 127–147. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2023-0386>
- Men, L. R., Qin, Y. S., Mitson, R., Thelen, P., Rita, L., Qin, Y. S., Mitson, R., & Thelen, P. (2023). Engaging Employees Via an Inclusive Climate: The Role of Organizational Diversity Communication and Cultural Intelligence. *Journal of Public Relations Research*, 35(5–6), 450–471. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2222859>
- Nabilla, A., & Riyanto, S. (2020). The Effect of Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, and Organizational Climate with Organizational Citizenship Behavior in PT XYZ's Employee. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 6256. <https://doi.org/10.36348/sjhss.2020.v05i08.006>
- Natura, B. (2023). Hubungan Antara Perceived Organizational Support dengan Employee Engagement pada Karyawan PT. X. *Jurnal Perspektif Psikologi Indonesia*, 1(2), 57–63.
- Niraula, G. P., Kharel, S., & Mainali, B. P. (2025). HRD practices and employee engagement: a moderated mediation model with POS as mediator and affective commitment as moderator. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 46(1–2), 75–91. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2025-0382>
- Novalina, E. L. (2023). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Dengan Produktivitas Kerja Guru. *Tabayun Jurnal Komunikasi Penyiaran Islam*, 4(1), 42–51. <https://ejournal-stidkibogor.ac.id/index.php/tabayyun>
- Ompusunggu, L., & Rifani, D. (2023). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Di Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan. *Widya Manajemen*, 5, 1–11. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v5i1.3346>
- Opoku, F. K., & Boateng, R. K. (2024). Employee engagement, perceived organizational support, and job performance of medical staff at the Cape Coast Teaching Hospital. *PLOS ONE*, 19(12), 1–22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0315451>
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(September), 259–272.
- Priskila, E., Tecoalu, M., & Tj, H. W. (2021). The Role of Employee Engagement in Mediating Perceived Organizational Support for Millennial Employee Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Science*, 2. <https://doi.org/10.46799/jsss.v2i3.129%0A2721-5202>
- Ramadhani, R., Syahputra, E., Simamora, E., & Soeharto, S. (2023). Heliyon Expert judgement of collaborative cloud classroom quality and its criteria using the many-facets rasch model. *Heliyon*, 9(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20596>
- Ramdeja, K., & Rungruang, P. (2025). Engagement, Citizenship Behavior, Burnout, and Intention to Quit: Mechanisms Fostering Sustainable Well-Being and Driving Retention Among Thai Frontline Bank Employees. *Sustainability MDPI*, 18(1), 107. <https://doi.org/10.3390/su18010107>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th Editi). Pearson.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2018). *Human Resource Management & Organisational Behaviour 1: Compiled From: Organizational Behavior* (Global Edi). Pearson.
- Rohayati, A. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Study and Management Research*, Vol 11 No 1 (2014): SMART (Study &

- Management Research*), 20–38.
<http://jurnalsmart.stembi.ac.id/index.php/jurnalsmart/article/view/49/43>
- Saefudin, I. A. L. (2024). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Work Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan . *Journal of Social and Economics Research*, 5(2 SE-Articles). <https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.286>
- Sanamthong, E., & Prabyai, S. (2023). A Causal Model of Relationship between Organizational Climate Influencing Happiness at Work and Organization Engagement. *Emerging Science Journal*, 7(2), 558–568. <https://doi.org/10.28991/esj-2023-07-02-018>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2022). Work engagement: A critical assessment of the concept and its measurement. In *Handbook of positive psychology assessment* (pp. 273–295). <https://elibrary.hogrefe.com/book/10.1027/00619-000>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Shrotryia, V. K., Saroha, K., & Dhanda, U. (2022). Why employee engagement matters? Evidences from Delhi Metro Rail Corporation in India. *Personnel Psychology*, 51(2), 501–527. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0513>
- Suma, N., & Sapra, J. (2025). Unearthing the impact of organizational citizenship behaviour on employee engagement: a study of IT sector in Bangalore. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 45(9–10), 771–785. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-01-2025-0014>
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *General Management*, 24(192), 376–384. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45>
- Tian, Y., Tan, Z., & Liu, F. (2025). Mediating role of organizational climate in the relationship between caring behavior and psychological resilience of community hospital nurses in China: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 24, 920. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03567-y>
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Dinç, M. S., & Budur, T. (2021). Links connecting nurses’ planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1862675>
- Wahl, I., Einwiller, S. A., & Bartels, J. (2026). Fostering Employees’ Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior Through Diversity Communication. *Management Communication Quarterly*, 40(2), 191–223. <https://doi.org/10.1177/08933189251361810>
- Waileruny, H. T. (2014). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bank Maluku Cabang Utama Kota Ambon. *AGORA*, 2(2).