

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK LAMPUNG KANTOR CABANG UTAMA BANDAR LAMPUNG**

**(Skripsi)**

**Oleh :**

**Freya Eugene Callista**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2022**

## ABSTRAK

### **PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK LAMPUNG KANTOR CABANG UTAMA BANDAR LAMPUNG**

Oleh

**FREYA EUGINE CALLISTA**

Perusahaan dalam mencapai tujuannya memerlukan sumber daya manusia dengan kinerja yang baik. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan yang dilakukan pada karyawan Bank Lampung KCU Bandar Lampung. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala likert, yang disebar terhadap 109 responden. Pengambilan sampel menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan. Saran dari penelitian ini yaitu Bank Lampung KCU dapat mempertahankan hubungan baik antara pimpinan dan bawahan, seperti sering mengadakan kegiatan perusahaan bersama seperti pelatihan dan *gathering*, meningkatkan kerja sama dan kesadaran karyawan untuk membangun rasa saling tolong-menolong antar rekan kerja, dan maupun atasan

atau bawahan dapat selalu menjaga suasana kerja yang dapat meningkatkan dan mempertahankan semangat dalam bekerja, serta perusahaan perlu membuat karyawannya merasa dirinya lebih tertantang dalam mengerjakan tugas dengan meningkatkan *OCB* atau kesadaran atas perilaku sukarela dalam mengambil tugas atau tanggung jawab lebih dari standar tugas yang diberikan perusahaan. Selain itu, perusahaan bisa lebih melibatkan karyawannya dalam menetapkan target dan perencanaan kinerja.

**Kata Kunci:** *Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, dan Kinerja Karyawan*

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ON THE PERFORMANCE OF BANK LAMPUNG MAIN BRANCH OFFICE EMPLOYEES**

**By**

**FREYA EUGINE CALLISTA**

*Companies in achieving goals require human resources with good performance. One of the factors that affect employee performance is employee engagement and organizational citizenship behavior.*

*This study aims to determine the effect of employee engagement and organizational citizenship behavior on employee performance carried out on employees of Bank Lampung KCU Bandar Lampung City. The method used in this research is quantitative. The data collection in this study used a questionnaire with a Likert scale, which was distributed to 109 respondents. Sampling using non-probability sampling method with purposive sampling technique. The analytical tool used is multiple linear regression analysis. The results of this study indicate that employee engagement and organizational citizenship behavior have a positive and significant effect on employee performance, which means that this study supports the proposed hypothesis. Suggestions from this study are that KCU Bank Lampung can maintain good relations between leaders and subordinates, such as often holding joint company activities such as gatherings, increasing cooperation and employee awareness to build a sense of mutual help between co-workers, and superiors or subordinates can maintain a work atmosphere that can increase and maintain enthusiasm at work, and companies need to make their employees feel more challenged in doing their jobs by increasing OCB or*

*awareness of voluntary behavior in taking on tasks or responsibilities beyond the standard given by the company. In addition, companies can involve their employees more in setting targets and planning performance.*

***Keywords: Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance.***

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK LAMPUNG KANTOR CABANG UTAMA BANDAR LAMPUNG**

Oleh  
**Freya Eugine Callista**

**Skripsi**

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
**SARJANA MANAJEMEN**  
Pada  
**Jurusan Manajemen**  
**Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS LAMPUNG**  
**BANDAR LAMPUNG**

**2022**



Judul Penelitian : **PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK LAMPUNG KANTOR CABANG UTAMA KOTA BANDAR LAMPUNG**

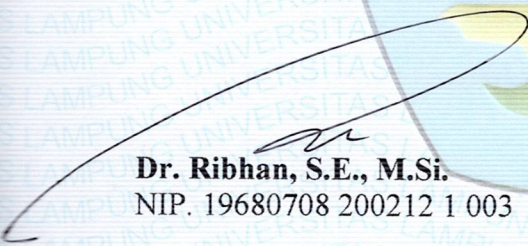
Nama Mahasiswa : ***Freya Eugene Callista***

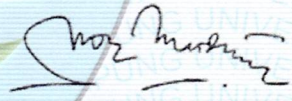
Nomor Pokok Mahasiswa : **1741011059**

Program Studi : **Manajemen**

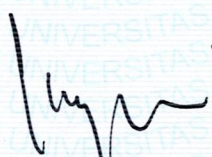
Fakultas : **Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



  
**Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**  
NIP. 19680708 200212 1 003

  
**Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**  
NIP. 19701106 199802 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen

  
**Aripin Ahmad, S.E., M.Si.**  
NIP. 19600105 198603 1 005



**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**

Sekretaris : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**

Penguji : **Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



**Dr. Nairobi, S.E., M.Si**  
NIP 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **17 Februari 2022**



## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Freya Eugene Callista  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1741011059  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh *Employee Engagement* dan  
*Organizational Citizenship Behavior* Terhadap  
Kinerja Karyawan Bank Lampung Kantor Cabang  
Utama Bandar Lampung

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung. Desember 2021



Freya Eugene Callista

NPM 1741011059

## RIWAYAT HIDUP



Freya Eugene Callista, dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 13 Maret 1999. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Hendra Jaya Putra dan Meliana.

Penulis mengawali pendidikan di Taman Kanak-Kanak (TK) Pertiwi dan diselesaikan pada tahun 2005. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) diselesaikan penulis pada tahun 2011 di SD Negeri 2 Rawa Laut. Sekolah Menengah Pertama (SMP) ditempuh penulis di SMP Negeri 25 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2014. Penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 2 Bandar Lampung dan tamat pada tahun 2017. Selanjutnya penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2017.

Selanjutnya, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2017. Selama duduk di bangku perkuliahan, penulis aktif dalam berorganisasi seperti menjadi anggota bidang II Pelayanan dan Peningkatan Kreativitas di HMJ Manajemen Unila. Penulis juga melakukan kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Kelurahan Enggal, Bandar Lampung pada bulan Juli hingga Agustus 2020.

## **MOTTO**

*"My mission in life is not merely to survive, but to thrive; and to do so with some passion, some compassion, some humor, and some style."*

**Maya Angelou**



## **PERSEMBAHAN**

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan nikmat yang telah diberikan, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Karya ini kupersembahkan kepada:

### **Kedua Orang Tuaku, Papa dan Mama**

Papa dan Mama yang selalu setia dan tak pernah berhenti memberikan kasih sayang, doa, dukungan, nasihat, dan segala pengorbanan untukku meraih pendidikan hingga saat ini.

Terima kasih papa dan mama atas semua yang telah diberikan padaku sampai saat ini, kalianlah yang membuat aku bisa bertahan dan mencapai titik ini. Semoga papa dan mama selalu diberikan kesehatan dan kebahagiaan. Aamiin.

### **Adikku, Bung Alif dan Raya**

Bung dan Raya, terima kasih adikku yang selalu memberikan keceriaan pada hariku di rumah. Semoga selalu diberikan kebahagiaan dan kesehatan oleh Allah SWT. Aamiin.

### **Seluruh keluarga besarku WK GOCAP**

Terima kasih alm. datuk, nenek, umi, abi, uncu, om ican, paksu dan bunda yang selalu bertanya, memberi nasihat dan dukungan terhadap skripsiku. Terima kasih juga kepada sepupu-sepupu lucuku abang, ses, uni, titah, teteh, kakak, adin dan adik raheeq yang selalu memberikan keceriaan di sela-sela pengerjaan skripsiku. Semoga selalu diberikan kebahagiaan dan kesehatan oleh Allah SWT. Aamiin.

### **Seluruh sahabat-sahabat dalam hidupku**

Terima kasih kepada sahabat-sahabatku sejak SMP, SMA maupun perkuliahan yang tidak bisa aku sebutkan satu-persatu. Kalian semua sangat berperan terhadap keseharianku dalam menjalani hari-hari dan masa perkuliahan. Terima kasih selalu mendukung dan menyemangatiku bahkan tidak ragu untuk memberikan nasihat, saran dan kritik. Semoga kita semua bisa mencapai kesuksesan masa depan yang kita inginkan dan harapkan. Aamiin

### **Seluruh dosen dan staff FEB Unila**

Terima kasih atas bimbingan dan pembelajaran selama ini yang telah diberikan. Semoga selalu diberikan kebahagiaan dan kesehatan oleh Allah SWT. Amiin.

**Almamaterku, Universitas Lampung**

## SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrohim,

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Bank Lampung Kantor Cabang Utama Bandar Lampung”. Penyusunan skripsi guna melengkapi dan memenuhi sebagian persyaratan untuk meraih gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan berupa pengarahan, bimbingan dan kerja sama semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Aripin Ahmad, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung serta pembimbing utama, terimakasih atas kesediaannya memberikan bimbingan, pengarahan dan kesabaran serta saran dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M selaku pembimbing pendamping terimakasih atas kesediaannya memberikan bimbingan, pengarahan dan kesabaran serta saran dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku penguji utama, terima kasih atas bimbingan, saran dan kritik dalam setiap seminar skripsi ini.



6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan ilmunya serta bimbingan selama proses perkuliahan.
7. Seluruh staff Akademik, Administrasi, Tata Usaha, para pegawai serta staff keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu dalam proses perkuliahan dan juga dalam proses penyusunan skripsi, terima kasih atas segala kesabaran dan bantuan yang telah diberikan.
8. Kedua orang tuaku, Papa dan Mama, yang tidak pernah lelah memberikan doa, semangat, dukungan dan pengorbanan sehingga penulis bisa bertahan dan mencapai tahap ini.
9. Adikku, Bung dan Raya yang selalu memberikan canda dan tawa yang membuat peneliti terus semangat dalam menulis skripsi.
10. Kepada keluargaku WK GOCAP, alm. datuk, nenek, umi, abi, uncu, om ican, paksu, dan bunda serta sepupu-sepupu abang, ses, uni, titah, teteh, kakak, adin, dan adik raheeq atas dukungan, semangat, motivasi dan saran dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Uhuyycee, Azka, Syella, Nabila, Binda, Ira, Naomi, Nay, Vania, Brenda dan Dila sahabat-sahabat seperjuangan perkuliahan. Terima kasih atas semua waktu, canda dan tawa, serta dukungan yang selama ini telah diberikan dan dilewati bersama.
12. Febby, Nadya dan Rina, sahabat-sahabat sejak SMP yang selalu ada kapanpun, bagaimanapun dan dimanapun sampai saat ini.
13. Sahabat-sahabat SMP dan SMA yang selalu memberikan kebahagiaan, dukungan dan doa.
14. Teman-teman Manajemen Paralel 2017, terima kasih atas pengalaman dan kenangan semasa perkuliahan. Semoga masa depan yang baik dapat kita semua raih.
15. Bank Lampung KCU atas kesediannya memberikan tempat dan waktu serta informasi dalam penyelesaian skripsi ini.
16. Terima kasih almamater tercinta Universitas Lampung.

17. Semua pihak yang tidak disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai terselesaikannya skripsi ini, terima kasih banyak.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan daloam proses penulisan skripsi ini, maka penulis mengharapkan adanya kritik ataupun saran yang dapat membantu penulis dalam menyempurnakan skripsi ini. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua yang membacanya dan penulis juga berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan orang-orang yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Bandar Lampung, Desember 2021

Penulis,

Freya Eugene Callista

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	i
DAFTAR TABEL .....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	v
DAFTAR LAMPIRAN .....	vi
I. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS .....	8
2.1 <i>Employee Engagement</i> .....	8
2.1.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i> .....	8
2.1.2 Karakteristik <i>Employee Engagement</i> .....	9
2.1.3 Tingkatan <i>Employee Engagement</i> .....	10
2.1.4 Ciri <i>Employee Engagement</i> .....	11
2.1.5 Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> .....	11
2.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	12
2.2.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	12
2.2.2 Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	13
2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	15
2.3 Kinerja Karyawan .....	17
2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	17



2.3.2 Pengukuran Kinerja .....	18
2.4 Penelitian Terdahulu .....	20
2.5 Kerangka Pemikiran .....	22
2.6 Perumusan Hipotesis .....	24
III. METODE PENELITIAN .....	25
3.1 Objek Penelitian .....	25
3.2 Jenis Penelitian .....	25
3.3 Sumber Data .....	25
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	26
3.5 Populasi dan Sampel .....	27
3.6 Variabel Penelitian .....	28
3.7 Definisi Operasional .....	28
3.8 Uji Instrumen Penelitian .....	29
3.8.1 Uji Validitas .....	29
3.8.2 Uji Reliabilitas .....	32
3.8.3 Uji Normalitas .....	35
3.9 Analisis Data .....	36
3.10 Uji Hipotesis .....	36
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....	37
4.1 Karakteristik Responden .....	37
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	37
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	38
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	38
4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	39
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian .....	39

4.2.1 Deskripsi Hasil Penelitian Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	39
4.2.2 Deskripsi Hasil Penelitian Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	41
4.2.3 Deskripsi Hasil Penelitian Variabel Kinerja .....	45
4.3 Hasil Analisis Data .....	47
4.4 Uji Hipotesis.....	49
4.5 Pembahasan.....	50
4.5.1 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan Bank Lampung KCU .....	50
4.5.2 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan Bank Lampung KCU .....	50
V. KESIMPULAN DAN SARAN .....	52
5.1 Kesimpulan .....	52
5.2 Saran .....	52
DAFTAR PUSTAKA.....	0
Lampiran .....	1

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Jumlah Karyawan Berdasarkan Bidang dan Jabatan Bank Lampung KCU .....	4
Tabel 1. 2 Persentase Kinerja Bank Lampung KCU Tahun 2020 .....	4
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 3. 1 Definisi Operasional.....	28
Tabel 3. 2 Hasil Uji Validitas Variabel X1, X2 dan Y .....	30
Tabel 3. 3 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1, X2 dan Y.....	32
Tabel 3. 4 Hasil Uji Normalitas.....	35
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	37
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	38
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	38
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	39
Tabel 4. 5 Persentase Jawaban Responden Tentang Vigor .....	40
Tabel 4. 6 Persentase Jawaban Responden Tentang Dedication .....	40
Tabel 4. 7 Persentase Jawaban Responden Tentang Absorption.....	41
Tabel 4. 8 Persentase Jawaban Responden Tentang Altruism .....	42
Tabel 4. 9 Persentase Jawaban Responden Tentang Conscientiousness.....	42
Tabel 4. 10 Persentase Jawaban Responden Tentang Sportmanship.....	43
Tabel 4. 11 Persentase Jawaban Responden Tentang Courtesy .....	43
Tabel 4. 12 Persentase Jawaban Responden Tentang Civic Virtue.....	44
Tabel 4. 13 Persentase Jawaban Responden Tentang Kinerja Tugas .....	45
Tabel 4. 14 Persentase Jawaban Responden Tentang Kinerja Kontekstual.....	46
Tabel 4. 15 Persentase Jawaban Responden Tentang Kinerja Kontraproduktif ...	47
Tabel 4. 16 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	48
Tabel 4. 17 Hasil Uji T.....	49

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran .....	23

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Kuesioner Penelitian .....	L-1
2. Hasil Tabulasi Jawaban 120 Responden .....	L-2
3. Hasil Uji Validitas .....	L-3
4. Hasil Uji Reliabilitas .....	L-4
5. Hasil Uji Normalitas .....	L-5
6. Hasil Uji Regresi.....	L-6



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pesatnya perkembangan teknologi dan informasi di masa sekarang menuntut setiap organisasi atau perusahaan harus berusaha agar selalu menjadi perusahaan yang unggul dalam bidangnya. Perusahaan perlu melakukan berbagai macam strategi serta taktik yang tepat guna untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Perusahaan harus memperhatikan tidak hanya faktor eksternal seperti teknologi, sosial budaya, politik dan persaingan, tetapi juga harus memperhatikan faktor internal dari perusahaan itu sendiri karena sejauh mana tujuan perusahaan telah dicapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya (Rivai & Sagala, 2011). Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari keberadaan sumber daya manusia atau *human capital* yang berperan dalam menjalankan usaha untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Moehariono, 2009). Perusahaan perlu memikirkan cara untuk mengelola sumber daya manusianya dengan tepat agar dapat bekerja secara optimal dan dapat berkontribusi dalam menjalankan perusahaan. Hubungan yang positif antara perusahaan dan karyawannya perlu dibentuk agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Ketika hubungan karyawan baik dengan perusahaan, maka karyawan akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan tersebut.

Era globalisasi dengan begitu banyak persaingan yang ketat seperti saat ini, perusahaan harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan itu. Salah satu aset yang tak luput menjadi perhatian

adalah sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Manusia menjadi aset yang unik, karena merupakan satu-satunya aset yang bernyawa sehingga diperlukan *treatment* khusus untuk menjaga loyalitasnya kepada perusahaan. Keterikatan Karyawan merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, seperti pendapat Macey dan Schneider (2008) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Perasaan positif dan rasa antusias yang tinggi terhadap pekerjaan dapat disebut dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih memiliki kinerja yang baik karena memiliki perasaan yang positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban. Penelitian telah menemukan hubungan positif antara keterikatan karyawan dan kinerja organisasi. Perusahaan dengan karyawan yang *engaged* memiliki retensi karyawan yang tinggi hasil dari menurunnya *turn over* karyawan, mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan (Markos, Sridevi, 2010).

Kesadaran berupa toleransi ataupun saling memahami dalam berinteraksi di dunia kerja sangatlah dibutuhkan, perilaku kewargaan atau yang lebih populer disebut *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan salah satu solusi bagaimana meningkatkan kesadaran antar karyawan dan bisa menjadi keterlibatan karyawan pada tugas karyawan lainnya demi tercapainya suatu kinerja yang baik.

Robbins (2008: 31) menyatakan *OCB* adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik karena mendukung efektivitas organisasi. sehingga kinerja perusahaan dapat memberikan kinerja yang meningkat serta toleransi yang telah dipraktekkan nantinya dapat memberikan budaya yang cukup baik bagi perusahaan ataupun organisasi.

*OCB* sangatlah menarik untuk diteliti karena berbagai hal yang menjadi dimensi atau unsur-unsur keterkaitan dengan saling mempengaruhi antar kinerja perusahaan dalam merealisasikan *OCB* tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut bagaimana perkembangan dan perubahan yang terjadi setelah aktivitas atau pun beberapa perilaku yang menunjukkan *OCB* dan bagaimana pengaruhnya atau dampaknya pada kinerja perusahaan.

Setiap instansi memerlukan sumber daya manusia yang handal. Tidak terkecuali untuk Bank, dimana pegawai dari Bank akan menunjukkan citra perusahaan. Salah satu bank yang sedang berkembang dan dikenal ingin meningkatkan kinerjanya agar baik di mata customer adalah BPD Lampung atau yang dikenal dengan Bank Lampung. BPD Lampung atau yang dikenal dengan Bank Lampung adalah salah satu bank yang berdiri pada tahun 1966. Awalnya Bank Lampung berdiri dengan berlandaskan Peraturan Daerah, namun pada tahun 1999 mengubah statusnya menjadi Perseroan Terbatas. Bank Lampung didirikan dengan maksud membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang dan sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat.

Bank Lampung mempunyai visi untuk menjadikan Bank Lampung menjadi bank regional terkemuka dan terpercaya di Lampung. Salah satu misi yang ingin dilakukan Bank Lampung adalah mempunyai daya saing tinggi dan tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas dengan kompetensi yang tinggi. Bank Lampung sangat mengedepankan sumber daya manusia yang berkualitas untuk membantu perusahaan mencapai visi dan target yang mereka tuju. Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, Bank Lampung terus meningkatkan kinerja dan kemampuannya untuk mencapai karyawan yang berkompeten. Bank Lampung sangat menjaga seluruh karyawannya untuk selalu merasa terlibat langsung di dalam perusahaan atau merasa *engaged* terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa dirinya terlibat di dalam perusahaan cenderung memberikan tanggung jawab dan kinerja yang baik terhadap perusahaan.

Bank Lampung selalu menjaga standar kinerja para karyawannya dan itu dilakukan berdasarkan penilaian *Key Performance Indikator* (KPI). Bank Lampung sendiri melakukan pelatihan terhadap seluruh karyawannya baik dari eksternal atau internal bank sesuai dengan posisi karir maksimal 2 kali dalam setahun.

**Tabel 1. 1 Data Jumlah Karyawan Berdasarkan Jabatan Bank Lampung KCU Tahun 2020**

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH KARYAWAN
1.	<i>Account Officer</i>	5 Orang
2.	<i>Funding Officer</i>	10 Orang
3.	Auditor	10 Orang
4.	<i>Dealer Treasury</i>	2 Orang
5.	<i>Programmer</i>	6 Orang
6.	<i>Quality Assurance</i>	3 Orang
7.	<i>Supervisor</i>	19 Orang
8.	Staff	93 Orang
9.	Teknisi	2 Orang
	<b>Jumlah</b>	151 Orang

**Sumber: Bag. SDM Bank Lampung KCU Bandar Lampung**

Tabel 1.1 menunjukkan jumlah karyawan pada setiap bidang dan jabatan di Bank Lampung KCU yaitu *account officer* 5 orang, *funding officer* 10 orang, auditor 10 orang, *dealer treasury* 2 orang, *programmer* 6 orang, *quality assurance* 3 orang, *supervisor* 19 orang, staff 93 orang, dan teknisi 2 orang yang artinya jumlah karyawan Bank Lampung KCU berjumlah 151 orang.

**Tabel 1. 2 Persentase Kinerja Karyawan Bank Lampung KCU Tahun 2020**

SKOR	JUMLAH PEKERJA	PERSENTASE
Cukup	11 Orang	8%
Baik	103 Orang	68%
Sangat Baik	37 Orang	24%

**Sumber: Bag. SDM Bank Lampung KCU Bandar Lampung**

Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan dengan persentase kinerja yang baik adalah yang paling tinggi, yang mana berarti Bank Lampung sangat membantu dan mendukung karyawannya terlibat dan bertanggungjawab atas produktivitas kinerja para karyawannya. Dari wawancara dengan karyawan Bank Lampung staff *human capital* mengatakan, "Keterlibatan dan keterikatan karyawan Bank Lampung KCU terhadap perusahaan beberapa tahun terakhir dapat dikatakan cukup baik. Keterikatan pekerja Bank Lampung mendorong peningkatan kinerja pekerja yang dinyatakan dalam *Key Performance Indicator* (KPI) masing-masing pekerja. Namun, kinerja yang baik ini tidak merata dirasakan oleh setiap pegawai. Ada permasalahan berupa ketidakseimbangan kinerja yang pernah terjadi di Bank Lampung yaitu terdapat oknum (beberapa/salah satu) yang tidak memaksimalkan kinerjanya atau bisa dikatakan mereka kurang bersemangat dalam mengerjakan tugas mereka yang berdampak pada kinerja pekerja lainnya dan bahkan berdampak pada lambatnya penyelesaian tugas. Beberapa karyawan tersebut yang terkadang juga masih kurang dan jarang terlibat dalam beberapa kegiatan yang diadakan kantor. Masih terdapat sedikit kurangnya kesadaran dalam menolong dan bekerja sama antar rekan kerja yang terkadang masih terjadi pada beberapa karyawan. Walau begitu, sebagian besar karyawan Bank Lampung bisa dibilang cukup baik dalam mengerjakan pekerjaan mereka."

Setiap tahun Bank Lampung rutin melakukan evaluasi pada setiap karyawannya dengan menyebarkan angket ke setiap karyawannya guna mengetahui apa yang perlu diperbaiki dan dikembangkan oleh perusahaan melalui jawaban-jawaban dari setiap karyawan. Beberapa tahun terakhir, menurut salah satu staff bagian SDM mengatakan bahwa hasil dari angket yang telah disebarkan, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan bisa dikatakan hubungan mereka terhadap pekerjaan maupun perusahaan masih tergolong rendah. Beberapa hal tersebut sejalan dengan yang telah dikatakan sebelumnya, bahwa masih banyak karyawan yang kurang bersemangat dalam bekerja dan kurang terlibat dalam beberapa kegiatan yang diadakan kantor.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas masalah *employee engagement* dan *OCB*. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Yudi Muliawan (2017)



menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian Unsul Abrar dan Isyanto (2019) menunjukkan bahwa *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, terdapat penelitian sebelumnya oleh Rizky Adhyka Kusmawati (2017) menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian oleh Irma Kusuma Fitri (20210) menunjukkan bahwa *OCB* berpengaruh negatif.

Uraian latar belakang di atas menarik penulis untuk melakukan penelitian dengan judul: **“PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA KARYAWAN”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari dilakukannya penelitian yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

- a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pengaruh *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.
- b) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya untuk pengembangan teori mengenai pengaruh *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

### 2. Manfaat Praktis

- a) Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan mahasiswa serta menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.

- b) Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapat di perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

## II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

### 2.1 *Employee Engagement*

*Employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah suatu kondisi, sikap atau perilaku positif seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

#### 2.1.1 Pengertian *Employee Engagement*

*Employee engagement* merupakan sikap positif, penuh makna, dan motivasi yang tinggi pada anggota organisasi terhadap pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2004). Schaufeli dan Bakker, Rothbard (2006) mendefinisikan *engagement* sebagai keterlibatan psikologis yang lebih lanjut melibatkan dua komponen penting, yaitu *attention* dan *absorption*. *Attention* mengacu pada ketersediaan kognitif dan total waktu yang digunakan seorang karyawan dalam memikirkan dan menjalankan perannya, sedangkan *absorption* adalah memaknai peran dan mengacu pada intensitas seorang karyawan fokus terhadap peran dalam organisasi. Thomas (2009) menggambarkan *employee engagement* dengan istilah *worker engagement*, yang diartikan sebagai suatu tingkat bagi seseorang yang secara aktif memiliki manajemen diri dalam menjalankan suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008) *employee engagement* yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan.

Paparan definisi keterikatan karyawan yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu hubungan atau keterlibatan yang erat secara fisik, emosional dan kognitif antara seseorang dengan organisasi atau perusahaan

tempatya bekerja, yang mengantarkan seseorang kepada sikap dan perilaku positif terhadap organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan dan kesuksesan bersama.

### 2.1.2 Karakteristik *Employee Engagement*

Karakteristik dari pada *employee engagement* adalah karakter yang dianggap dapat mempengaruhi *engagement* individu di dalam sebuah perusahaan. Banyak pakar yang memaparkan mengenai karakteristik-karakteristik dari keterikatan karyawan.

Schaufeli dan Bakker (2004) menyebutkan ada tiga karakteristik dalam *employee engagement* yaitu:

- 1) **Vigor** dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.
- 2) **Dedication** dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan.
- 3) **Absorption** dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah.

Tiga karakteristik dalam *employee engagement* yang disebutkan Schaufeli dan Bakker (2004) adalah *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Karakteristik tersebut merupakan karakter yang dianggap bisa mempengaruhi bagaimana karyawan *engaged* dalam perusahaannya. Ketiga karakteristik tersebut memiliki karakter yang berbeda-beda dalam merespon dan juga bertanggungjawab terhadap perusahaan. Karyawan dengan karakter *vigor* yang memiliki mental dan keinginan tinggi dalam menjalani pekerjaannya, dan karyawan dengan karakter *dedication* yang memiliki rasa antusias dan bangga atas pekerjaannya, serta karyawan dengan karakteristik *absorption* yang merasa senang terlibat dalam pekerjaannya. Ketiga karakteristik yang disebutkan Schaufeli dan Bakker (2004) tersebut menjadi indikator dalam melakukan penelitian ini.

### 2.1.3 Tingkatan *Employee Engagement*

Dalam setiap perusahaan, di dalamnya terdapat banyak karakter dan tingkatan karyawan dalam menjalani dan bertanggungjawab atas pekerjaannya. Gallup (2004) mengatakan bahwa terdapat tiga tingkatan *employee engagement* yaitu:

#### 1. *Engaged*

Seorang karyawan dikatakan "*engaged*" ketika mereka bekerja dengan *passion* mereka dan merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat ia bekerja. Mereka dapat menciptakan inovasi dan menggerakkan organisasi kedepan.

#### 2. *Not Engaged*

Seseorang karyawan dikatakan "*not engaged*" ketika mereka melewati hari kerjanya seperti "*sleepwalking*" atau hanya menghadirkan fisiknya namun pikirannya tidak tertuju pada pekerjaannya. Mereka hanya menggunakan waktu dalam pekerjaannya, tidak menggunakan energi atau *passion* mereka

#### 3. *Actively Disengaged*

Seorang karyawan dikatakan "*actively disengaged*" ketika mereka merasa tidak senang dengan pekerjaannya, bahkan mereka berusaha menutupi ketidaksenangannya. Setiap harinya, kinerja yang dihasilkan akan berbeda dengan teman kerjanya yang terikat (*engaged*).

Dari ketiga tingkatan *employee engagement* yang disebutkan Gallup (2004) di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan yang menjalani pekerjaannya mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya dengan perasaan dan respon yang berbeda-beda. Karyawan dengan tingkatan tertinggi atau disebut juga *engaged* adalah karyawan yang paling merasa bahwa dirinya memiliki rasa terikat dan tanggung jawab dalam perusahaannya dengan rasa senang. Berbeda dengan karyawan yang merasa dirinya *engaged* dengan perusahaan, karyawan dengan tingkatan *not engaged* tetap menjalani tanggung jawabnya dalam bekerja namun tidak memfokuskan dirinya terhadap pekerjaan tersebut atau tidak menjadikan pekerjaan tersebut sebagai *passion*-nya.

Karyawan dengan tingkatan *actively disengaged* adalah karyawan yang sangat berkebalikan dengan karyawan yang merasa dirinya *engaged*, karyawan ini merasa dirinya tidak senang dengan pekerjaan yang dijalaninya.

#### **2.1.4 Ciri *Employee Engagement***

Karyawan yang memiliki rasa *engagement* tidak selalu ada di dalam setiap perusahaan. Perusahaan dapat mengetahui apakah karyawannya memiliki *engagement* dalam perusahaannya atau tidak dengan melihat ciri-cirinya seperti yang disebutkan Schaufeli dan Bakker (2008) karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi memiliki tiga ciri yang biasa disebut 3S yaitu:

- a. **Say**. Secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan.
- b. **Stay**. Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.
- c. **Strive**. Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi

Dari ketiga ciri karyawan yang memiliki *engagement* terhadap perusahaannya yang disebutkan Schaufeli dan Bakker (2008) di atas, karyawan dengan berbicara positif mengenai perusahaannya terhadap orang lain, lebih memiliki keinginan bekerja di perusahaan tempat dia bekerja dibandingkan tempat lain dan berkontribusi lebih demi kesuksesan perusahaannya merupakan ciri karyawan yang memiliki rasa *engagement* terhadap perusahaannya.

#### **2.1.5 Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement***

Perusahaan yang sebagian besar karyawannya memiliki rasa *engagement* terhadap perusahaan, hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tersebut dapat bertanggung jawab dan memberi pengaruh baik terhadap karyawannya. Seperti yang dikatakan Federman (2009) bahwa keterikatan karyawan juga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

- 1) Kebudayaan (*Culture*)
- 2) Indikator Sukses (*Success Indicators*)
- 3) Pengertian Prioritas (*Priority Setting*)
- 4) Komunikasi (*Communication*)
- 5) Inovasi (*Innovation*)
- 6) Penguasaan Bakat (*Talent Acquisition*)
- 7) Peningkatan Bakat (*Talent Enhancement*)
- 8) Insentif dan Pengakuan (*Incentives and Acknowledgement*)
- 9) Pelanggaran (*Customer-Centered*)

Federman (2009) menyebutkan bahwa dari beberapa hal di atas, bisa diketahui bahwa peran perusahaan dalam mendukung karyawannya melalui beberapa hal dapat membangun karyawannya memiliki rasa *engagement*.

## ***2.2 Organizational Citizenship Behavior***

*OCB* merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

### ***2.2.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior***

Organ, Podsakoff, MacKenzie (2006) mengatakan *OCB* adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. Robbins (2015) menyatakan *OCB* merupakan perilaku diskresioner yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja. Jadi organisasi ataupun perusahaan yang sukses membutuhkan pekerja yang mampu melakukan lebih dari sekedar tanggung jawab biasa tapi bagaimana mampu menciptakan kinerja yang diatas harapan. Kinerja yang baik akan mempengaruhi budaya organisasi, sehingga budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh *OCB* sebagaimana dijelaskan Kusdi (2011) bahwa *OCB* dapat tercipta salah satunya melalui budaya organisasi. Sedangkan budaya organisasi yang baik akan menambahkan nilai positif bagi kelancaran kinerja organisasi (Luthans, 2011).

Bolino dan Turnley (2005) menunjukkan bahwa saat ini pekerja yang ideal adalah seorang karyawan yang tidak hanya menunjukkan kinerja tugas tingkat tinggi, tetapi juga terlibat dalam kontekstual tingkat tinggi kinerja atau *OCB* juga. Menurut penelitian (Podsakoff, et al., 2000), *OCB* meningkatkan efisiensi organisasi dengan meningkatkan produksi, meningkatkan kualitas layanan yang diberikan, meningkatkan kepuasan klien atau mengurangi keluhan pelanggan.

### **2.2.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior***

Karakteristik dari tercerminnya *OCB* dapat dilihat dari beberapa dimensi yang disebutkan Organ, Podsakof, dan Mackenzie (2006) yaitu:

1. ***Altruism***, merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Bukhari, Ali, Shahzad, dan Bashir (2009) mengatakan jika karyawan dalam suatu organisasi memiliki antusiasme untuk membantu satu sama lain dan tidak mementingkan diri sendiri dalam mencapai tujuan organisasi, secara alami akan meningkatkan *OCB* dalam organisasi.
2. ***Conscientiousness***, adalah perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, misalnya efisiensi penggunaan waktu dan melampaui harapan, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Seseorang yang sadar akan tanggung jawabnya secara sukarela mengambil tanggung jawab ekstra, tepat waktu, menempatkan kepentingan pada keterperincian dan kualitas tugas, dan secara umum mengerjakan di atas dan jauh melebihi panggilan tugas.
3. ***Sportsmanship***, adalah perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan–keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.



4. *Courtesy*, adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Contoh perilaku dalam kategori ini adalah secara berkala "menyentuh dasar" rekan kerja untuk mencari tahu bagaimana pekerjaan akan berjalan, atau membiarkan orang lain tahu bagaimana mencapainya (Jex, 2002).
5. *Civic virtue*, merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni. *Civic virtue* dapat dijelaskan sebagai kesediaan karyawan untuk terlibat dalam hal-hal yang rutin maupun tidak rutin pada organisasi untuk menciptakan kesan baik dari organisasi (Bukhari et al., 2009).

Lima dimensi yang merupakan karakteristik dari perilaku warga organisasi yang disebutkan Organ, Podsakof dan Mackenzie (2006) adalah *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Kelima dimensi tersebut dapat kita lihat untuk menyimpulkan bagaimana berjalannya *OCB*. Dimensi yang disebutkan Organ, Podsakof dan Mackenzie (2006) akan menjadi fokus yang digunakan penelitian ini.

### 2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

*OCB* dapat dipengaruhi dari beberapa hal dari dalam perusahaannya. Beberapa tokoh seperti Konovsky dan Pugh (1994), Elanain (2007), Shore dan Wayne (1993), Wayne, Shore, dan Leden (1997), Greenberg dan Baron (2013), Morrison (1994) menyatakan terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* yaitu:

1. Budaya dan iklim organisasi; Konovsky dan Pugh (1994) menggunakan teori pertukaran sosial untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.
2. Kepribadian dan suasana hati; menurut Elanain (2007), kepribadian individu memainkan peran penting dalam perilaku kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap pengalaman, kesadaran, dan stabilitas emosional merupakan ciri-ciri kepribadian yang paling penting dalam memprediksi *OCB*. Dapat dikatakan bahwa makin terikat karyawan tersebut secara emosional dengan perusahaan, maka makin cenderung ia membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas, pencegahan masalah dalam bekerja, dan pemberian semangat dan penguatan, serta makin cenderung karyawan membantu organisasi secara keseluruhan, dengan cara menoleransi situasi yang kurang ideal dalam bekerja, peduli pada kelangsungan hidup perusahaan, dan patuh pada peraturan dan tata tertib perusahaan.
3. Dukungan organisasional; studi Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi prediktor *OCB*. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung organisasi akan memberikan umpan balik (*feedback*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.
4. Kualitas interaksi atasan dan bawahan; persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan merupakan faktor yang menyebabkan perilaku warga organisasi karyawan. Makin tinggi persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan,

maka makin tinggi *OCB* karyawan. Faktor kesediaan atasan menggunakan otoritasnya untuk membantu bawahan memecahkan masalah yang dihadapi bawahan memecahkan masalah yang dihadapi merupakan faktor paling dominan dalam mempengaruhi *OCB* (Novliadi, 2006). Menurut Wayne, Shore, dan Leden (1997), karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang biasa mereka lakukan. Sedangkan karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya lebih cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja.

5. Masa kerja. Greenberg dan Baron (2013), bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *OCB*.

6. Jenis kelamin; Morrison (1994) membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap *OCB* antara pria dan wanita. Wanita menganggap *OCB* merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan, dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka (Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002).

Dari penjelasan beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya dan iklim organisasi (Konovsky dan Pugh (1994)), kepribadian dan suasana hati (Elanain (2007)), dukungan organisasi (Shore dan Wayne (1993)), kualitas interaksi dari atasan dan bawahan (Wayne, Shore, dan Leden (1997)), masa kerja Greenberg dan Baron (2013) serta jenis kelamin Morrison (1994) merupakan hal-hal yang dapat berpengaruh terhadap *OCB* di dalam sebuah perusahaan.

## 2.3 Kinerja Karyawan

Secara umum kinerja didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Koopmans *et al.* (2014), mendefinisikan kinerja sebagai ukuran dari hasil yang relevan berdasarkan penelitian dalam pengaturan kerja. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian yang dapat diraih oleh seorang karyawan dalam organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan tujuan, visi dan misi suatu organisasi atau perusahaan (Moehariono, 2009). Menurut Suwatno dan Priansa (2011) secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil dari unjuk kerja. Tingkatan keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah "*level of performance*" atau level kinerja. Jika karyawan memiliki tingkatan kinerja yang tinggi maka produktivitasnya akan tinggi, begitu pula sebaliknya, karyawan yang tidak dapat mencapai target kinerja merupakan karyawan yang tidak produktif. Kinerja merupakan hasil yang didapatkan oleh suatu organisasi baik organisasi yang bersifat *profit oriented* ataupun *non-profit oriented* yang biasanya didasarkan selama satu periode waktu (Fahmi, 2010). Moehariono (2009) mendefinisikan kinerja atau *performance* sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif ataupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas tanggung jawab masing-masing, dalam mencapai upaya tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Sejalan dengan Mangkunegara, Rivai & Sagala (2009) mendefinisikan kinerja sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan

### 2.3.2 Pengukuran Kinerja

Robbins (2006) menyatakan indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat lima indikator, yaitu:

#### 1. Kualitas

Pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

#### 2. Kuantitas

Kuantitas yang dimaksud merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

#### 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektifitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Dari kelima indikator dalam mengukur kinerja karyawan yang disebutkan Robbins (2006) dapat disimpulkan bahwa kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian dalam bekerja merupakan hal-hal yang dapat dinilai untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana kinerja karyawan di dalam perusahaan.

Koopmans *et al.* (2014) menyatakan faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penilaian kinerja meliputi :

1. Kinerja tugas, mengacu pada kemampuan seorang karyawan melakukan tugas-tugas pekerjaan yang utama, yaitu mencakup kualitas kerja, perencanaan dan pengorganisasian tugas, berorientasi pada hasil, membuat skala prioritas, dan bekerja secara efisien.
2. Kinerja kontekstual, mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis di mana tugas-tugas pekerjaan sentral dilakukan, misalnya bertanggungjawab terhadap pekerjaan, kreatif, memiliki inisiatif, senang mengambil pekerjaan yang menantang, berkomunikasi secara efektif, mampu bekerja sama, dan mau menerima dan belajar dari orang lain.
3. Perilaku kerja kontraproduktif, mengacu pada perilaku yang berbahaya bagi kelangsungan organisasi, misalnya melakukan hal-hal yang merugikan organisasi, melakukan hal-hal yang merugikan rekan kerja dan atasan, dan sengaja membuat kesalahan.

Faktor-faktor penilaian kinerja yang disebutkan dan dijelaskan Koopmans *et al.* (2014) di atas yaitu kinerja tugas, kinerja kontekstual dan perilaku kerja kontraproduktif yang akan digunakan pada penelitian ini.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Berikut ini penelitian terdahulu yang memuat perincian dan hasil penelitian.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Ologbo C. Andrew, Saudah Sofian (2012)	<i>Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement</i>	<i>In Summary, the result of the regression analysis provided a substantial support that individual factors of employee engagement could influence work outcomes. This means that although the factors of engagement have a significant contribution to employee attitude towards work (work outcomes), yet with the mediating effect of employee engagement, the contribution of the engagement factors to the engagement work outcomes increased significantly</i>
2.	Biyanto Daru Wicaksono (2019)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan (Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> di DSITD IPB berada pada kategori baik, elemen <i>vigor</i> , <i>dedication</i> dan <i>absorption</i> dari variabel <i>employee engagement</i> semua berada pada kategori baik. Nilai tertinggi diperoleh oleh elemen <i>dedication</i> sedangkan yang paling rendah dari elemen <i>vigor</i> .

3.	Unsul Abrar dan Isyanto (2019)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Urchindize Cabang Madura)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Urchindize Indonesia Madura.
4.	Endah Rahayu Lestari (2018)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada PG Kreet Baru Malang).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

Tabel 2.1 menunjukkan beberapa hasil penelitian sejenis dan mirip dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini. Perbedaan mendasar dari penelitian-penelitian sebelumnya adalah pada subjek dan objek penelitian, dimana yang menjadi fokus pada penelitian adalah *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan Bank Lampung KCU.



## 2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori-teori berhubungan dengan beberapa faktor yang akan diidentifikasi sebagai suatu permasalahan (Sekaran, 2017). Kerangka pemikiran menunjukkan beberapa variabel yang berbeda yang digunakan dan menggambarkan tentang bagaimana hubungan antar variabel tersebut. Berdasarkan perumusan masalah maka hubungan antara *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan digambarkan sebagai berikut :

Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan karakteristik *employee engagement* yaitu:

1. *Vigor*
2. *Dedication*
3. *Absorption*

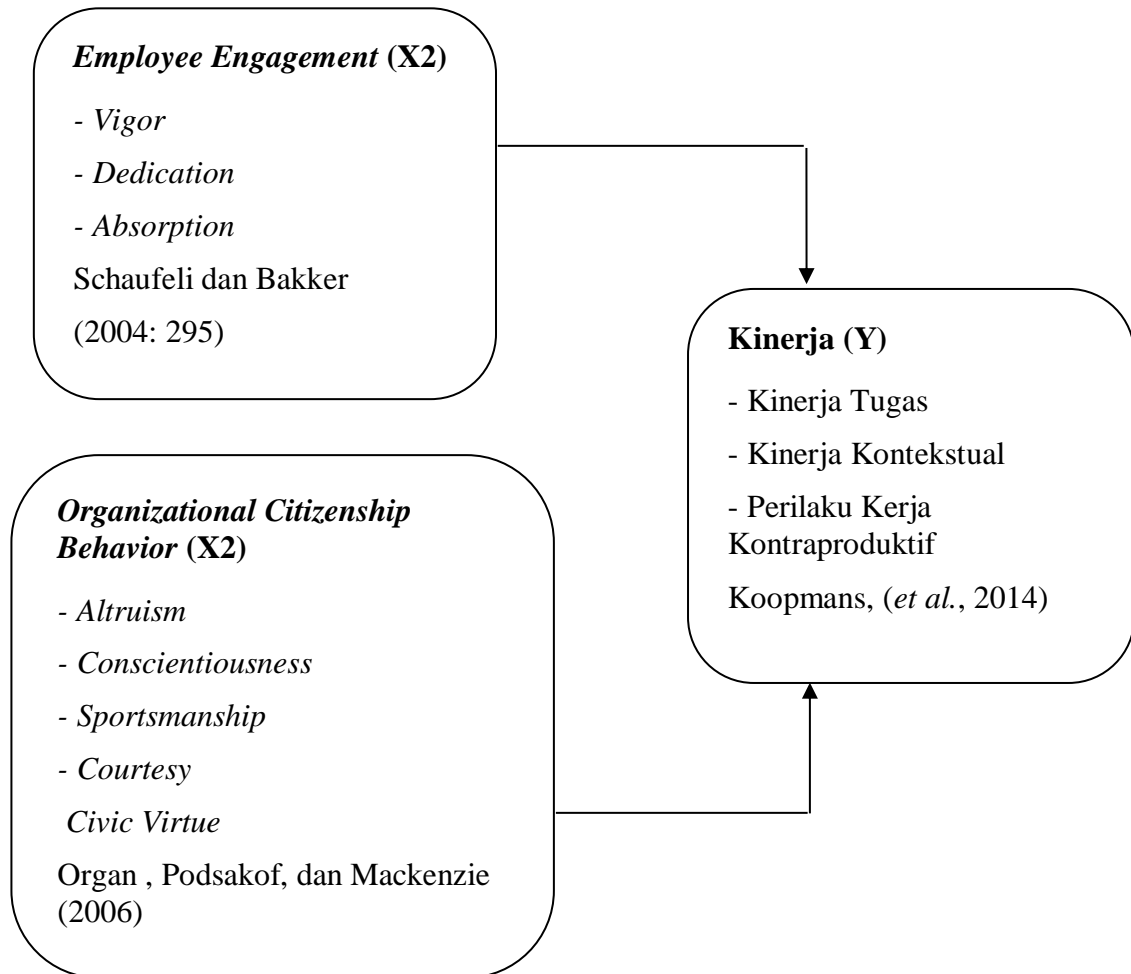
Organ, Podsakof, dan Mackenzie (2006) menyatakan dimensi-dimensi *OCB* yaitu:

1. *Altruism*
2. *Conscientiousness*
3. *Sportamnsip*
4. *Courtesy*
5. *Civic Virtue*

Koopmans *et al.* (2014) menyatakan indikator-indikator kinerja yaitu:

1. Kinerja Tugas
2. Kinerja Kontekstual
3. Perilaku Kerja Kontraproduktif

Dari uraian di atas dapat digambarkan kerangka pemikirannya sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian**

## 2.6 Perumusan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. (Sugiyono, 2013). Berdasarkan hasil di atas maka dapat disimpulkan hipotesis yang di dapat adalah:

### 1. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih memiliki kinerja yang baik karena memiliki perasaan yang positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban. Penelitian telah menemukan hubungan positif antara *employee engagement* dan kinerja organisasi. Perusahaan dengan karyawan yang *engaged* memiliki retensi karyawan yang tinggi hasil dari menurunnya *turn over* karyawan, mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan (Markos, Sridevi, 2010). Ologbo C. Andrew, Saudah Sofian (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan peneliti adalah:

$H_1 = \text{Employee engagement}$  berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### 2. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan

Karyawan merupakan aset dari perusahaan. Kontribusi karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan makin tinggi jika organisasi dapat memberikan hal yang menjadi keinginan karyawan. *OCB* dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi. Dengan kata lain, dengan adanya perilaku ini, interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Endah Rahayu Lestari (2018) menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan peneliti adalah:

$H_2 = \text{Organizational citizenship behavior}$  berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian pada penelitian “Pengaruh *Employee Engagement* dan *Organizational Citezenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan”, mengambil objek pada karyawan Bank Lampung Kantor Cabang Utama Bandar Lampung.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk ke dalam desain penelitian kausal yang membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi antara *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Penelitian kausal merupakan desain penelitian dengan tujuan utama membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Variabel yang mempengaruhi disebut variabel bebas, sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel terikat.

#### **3.3 Sumber Data**

Sumber data merupakan suatu sumber yang dibutuhkan peneliti untuk memperoleh data yang konkrit sebagai faktor penting dari sebuah penelitian. Sumber data dibagi menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sekunder.

##### **1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan langsung dari sumber dan objek yang diteliti (Sanusi, 2014). Data primer diperoleh melalui

penyebaran kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan terkait penelitian yang dilakukan kepada karyawan Bank Lampung Kantor Pusat Bandar Lampung

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain (Sanusi, 2014). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Sugiyono (2013) mengatakan teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Terdapat beberapa metode dalam pengumpulan data untuk penelitian, berikut ini adalah dua cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi yang diperlukan peneliti, yaitu:

#### 1. Studi Kepustakaan

Kegiatan pengumpulan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian terdahulu yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur, serta publikasi-publikasi lain yang dapat dijadikan sumber penelitian.

#### 2. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Menurut Sugiyono (2013) kuesioner cocok digunakan jika jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Selain itu, kuesioner merupakan mekanisme yang efisien karena bisa dilakukan melalui memberikan kuesioner *online* seperti melalui *e-mail* kepada responden. Pengukuran kuesioner pada penelitian ini menggunakan Skala *Likert*, dimana pemberian skor pada skala ini dimulai dari angka 1 sampai dengan 5 berupa Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), Sangat Setuju (SS). Skor masing-masing pilihan 1,2,3,4,5 untuk pernyataan positif dan 5,4,3,2,1 untuk pernyataan negatif atau *reverse* (®).

### 3.5 Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2009). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Lampung Kantor Pusat Bandar Lampung yang berjumlah 151 orang.

#### 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2009). Penelitian dengan jumlah populasi yang besar sehingga tidak memungkinkan untuk mempelajari semua yang ada dalam populasi misalnya keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka penelitian dapat menggunakan sampel dari populasi tersebut (Sugiyono, 2009). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan teknik *purpoive sampling*, dengan teknik *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini adalah masa kerja minimal 1 tahun

Pemilihan sampel dihitung dengan Rumus Slovin:

$$n = N / N (d)^2 + 1$$

n = sampel

N = populasi

d = nilai presisi 95% atau 0,05

maka:

$$n = 151 / 151 (0,05)^2 + 1$$

$$= 109 \text{ (hasil setelah dibulatkan)}$$

Hasil perhitungan rumus di atas maka dapat diperoleh ukuran sampel yang diteliti adalah sebesar 109 responden.

### 3.6 Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2018) variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen).

1. Variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen), yang disimbolkan dengan simbol (X). Dalam penelitian ini *employee engagement* sebagai variabel X1 dan *organizational citizenship behavior* sebagai X2.
2. Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, yang disimbolkan dengan simbol (Y).. Dalam penelitian ini kinerja karyawan sebagai Y.

### 3.7 Definisi Operasional

Penelitian ini mengukur terhadap keberadaan suatu variabel dengan menggunakan instrumen penelitian. Setelah itu melanjutkan analisis ini untuk mencari hubungan suatu variabel dengan variabel yang lainnya.

**Tabel 3. 1 Definisi Operasional**

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
<i>Employee Engagement</i> (X1)	<i>Employee engagement</i> merupakan sikap positif, penuh makna, dan motivasi yang tinggi pada anggota organisasi terhadap pekerjaan. <b>Schaufeli dan Bakker (2004)</b>	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i> <b>Schaufeli dan Bakker (2004)</b>	<i>Likert</i>

<i>Organizational Citizenship Behavior (X2)</i>	<i>Organizational citizenship behavior</i> adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung diakui oleh sistem <i>reward</i> , dan memberi kontribusi pada fungsi organisasi. <b>Organ , Podsakof, dan Mackenzie (2006)</b>	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportsmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i> <b>Organ , Podsakof, dan Mackenzie (2006)</b>	<i>Likert</i>
Kinerja (Y)	Kinerja individu adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. <b>Koopmans (et al., 2014)</b>	1. Kinerja Tugas 2. Kinerja Kontekstual 3. Perilaku Kerja Kontraproduktif <b>Koopmans, (et al., 2014)</b>	<i>Likert</i>

### 3.8 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengukur nilai variabel yang diteliti guna memperoleh data pendukung dalam melakukan suatu penelitian.

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2016). Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor dengan bantuan *software* SPSS. Hasil pengujian validitas menggunakan kriteria pengujian untuk uji ini adalah apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka valid dan apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka tidak valid.



Tabel 3. 2 Hasil Uji Validitas Variabel X1, X2 dan Y

Variabel	Item	KMO	Factor Loading	Keterangan
		Measure Of Sampling Adequacy		
<b>Employee Engagement (X1)</b>	X1.1	0,851	0,866	Valid
	X1.2		0,909	Valid
	X1.3		0,831	Valid
	X1.4		0,835	Valid
	X1.5		0,814	Valid
	X1.6		0,847	Valid
	X1.7		0,827	Valid
	X1. 8		0,874	Valid
	X1.9		0,820	Valid
	X1.10		0,877	Valid
	X1.11		0,858	Valid
	X1.12		0,859	Valid
	X1.13		0,830	Valid
	X1.14		0,871	Valid
	X1.15		0,871	Valid
	X1.16		0,838	Valid
<b>Organizational Citizenship Behavior (X2)</b>	X2.1	0,839	0,814	Valid
	X2.2		0,868	Valid
	X2.3		0,636	Valid
	X2.4		0,680	Valid
	X2.5		0,887	Valid
	X2.6		0,790	Valid
	X2.7		0,920	Valid
	X2.8		0,813	Valid
	X2.9		0,780	Valid
	X2.10		0,777	Valid
	X2.11		0,873	Valid
	X2.12		0,932	Valid
	X2.13		0,866	Valid
	X2.14		0,900	Valid
	X2.15		0,866	Valid
	X2.16		0,855	Valid
	X2.17		0,872	Valid
	X2.18		0,855	Valid

	X2.19		0,812	Valid
	X2.20		0,840	Valid
	X2.21		0,884	Valid
	X2.22		0,860	Valid
	X2.23		0,896	Valid
	X2.24		0,773	Valid
	X2.25		0,876	Valid
	X2.26		0,860	Valid
	X2.27		0,769	Valid
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Y.1	0,774	0,745	Valid
	Y.2		0,837	Valid
	Y.3		0,867	Valid
	Y.4		0,784	Valid
	Y.5		0,857	Valid
	Y.6		0,593	Valid
	Y.7		0,784	Valid
	Y.8		0,780	Valid
	Y.9		0,848	Valid
	Y.10		0,817	Valid
	Y.11		0,848	Valid
	Y.12		0,732	Valid
	Y.13		0,870	Valid
	Y.14		0,643	Valid
	Y.15		0,630	Valid
Y.16	0,809	Valid		
Y.17	0,621	Valid		

Sumber: Lampiran data diolah, 2021

Tabel 3.2 menunjukkan bahwa nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan Factor Loading dari indikator *employee engagement* (X1), *organizational citizenship behavior* (X2) dan kinerja (Y) menunjukkan nilai  $> 0,5$  yang berarti bahwa semua indikator dari variabel yang digunakan dalam penelitian adalah valid dan bisa diproses untuk langkah selanjutnya.

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Ghozali (2016) mengatakan uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS dan menggunakan pengukuran *chronbach alpha*, hasil pengujian dapat dikatakan reliabel apabila *cronbach alpha* > 0,6

**Tabel 3. 3 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1, X2 dan Y**

Variabel	Item	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if item deleted	Keterangan
<b>Employee Engagement (X1)</b>	1	0,883	0,874	Reliabel
	2		0,875	Reliabel
	3		0,872	Reliabel
	4		0,880	Reliabel
	5		0,877	Reliabel
	6		0,871	Reliabel
	7		0,876	Reliabel
	8		0,872	Reliabel
	9		0,877	Reliabel
	10		0,879	Reliabel
	11		0,874	Reliabel
	12		0,877	Reliabel
	13		0,878	Reliabel
	14		0,880	Reliabel
	15		0,876	Reliabel
	16		0,878	Reliabel

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Cronbach's Alpha if item deleted</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Organizational Citizenship Behavior (X2)</b>	1	0,921	0,920	Reliabel
	2		0,916	Reliabel
	3		0,920	Reliabel
	4		0,919	Reliabel
	5		0,916	Reliabel
	6		0,918	Reliabel
	7		0,916	Reliabel
	8		0,918	Reliabel
	9		0,918	Reliabel
	10		0,918	Reliabel
	11		0,916	Reliabel
	12		0,916	Reliabel
	13		0,919	Reliabel
	14		0,918	Reliabel
	15		0,917	Reliabel
	16		0,917	Reliabel
	17		0,917	Reliabel
	18		0,197	Reliabel
	19		0,918	Reliabel
	20		0,917	Reliabel
	21		0,917	Reliabel
	22		0,918	Reliabel
	23		0,919	Reliabel

<b>Variabel</b>	<b>Item</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b><i>Cronbach's Alpha if item deleted</i></b>	<b>Keterangan</b>
	24		0,920	Reliabel
	25		0,918	Reliabel
	26		0,918	Reliabel
	27		0,918	Reliabel
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	1	0,865	0,858	Reliabel
	2		0,855	Reliabel
	3		0,856	Reliabel
	4		0,860	Reliabel
	5		0,851	Reliabel
	6		0,862	Reliabel
	7		0,858	Reliabel
	8		0,856	Reliabel
	9		0,857	Reliabel
	10		0,857	Reliabel
	11		0,854	Reliabel
	12		0,856	Reliabel
	13		0,860	Reliabel
	14		0,858	Reliabel
	15		0,862	Reliabel
	16		0,857	Reliabel
	17		0,865	Reliabel

Sumber: Lampiran data diolah, 2021

Tabel 3.3 menunjukkan bahwa nilai hitung *Cronbach's Alpha* pada variabel *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan memiliki nilai  $> 0,6$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan reliabel sehingga dapat dilanjutkan proses selanjutnya.

### 3.8.3 Uji Normalitas

Ghozali (2009) menyatakan uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, baik variabel dependen maupun variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2016). Untuk membuktikan apakah data terdistribusi normal dapat dilihat dari nilai sig  $> 0,05$  maka data terdistribusi normal.

**Tabel 3. 4 Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		109
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	4,01689850
Most Extreme Differences	Absolute	0,084
	Positive	0,083
	Negative	-0,084
Test Statistic		0,084
Asymp. Sig. (2-tailed)		,057 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Lampiran data diolah, 2021

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa nilai sig. variabel *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja  $> 0,05$ , Maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data adalah normal.

### 3.9 Analisis Data

Berdasarkan kerangka penelitian maka analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_t$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

X1 : *Employee Engagement*

X2 : *Organizational Citizenship Behavior*

a : Konstanta

b1 – b2 : Koefisien regresi masing-masing variabel

e<sub>t</sub> : *error term*.

### 3.10 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis yang di maksud dalam penelitian ini untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh X1 dan X2 terhadap Y baik secara Simultan maupun Parsial. Hipotesis akan ditolak jika salah, dan akan diterima jika benar Setelah data diperoleh, maka data tersebut selanjutnya diolah dan dianalisis pengujian sesuai dengan metode penelitian yang dibutuhkan, hal ini dimaksudkan agar mendapatkan gambaran yang jelas untuk memecahkan masalah yang sedang diteliti, sehingga mempermudah peneliti untuk menganalisis dan menarik kesimpulan mengenai permasalahan yang dihadapi. Oleh karena itu dilakukan pengujian sesuai dengan metode penelitian yang dibutuhkan, yaitu Uji dilakukan dengan Uji Signifikan Parsial (Uji – t) dan Uji Signifikan Simultan (Uji – F). Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Hasil Uji t dapat dilihat pada tabel *coefficients* pada kolom *sig (Significance)*. Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan (Ghozali, 2016).

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang terdapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan, yaitu:

1. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Lampung KCU. Hal ini menunjukkan semakin baik *employee engagement* atau keterikatan karyawan terhadap perusahaan, maka akan semakin baik kinerja yang dihasilkan.
2. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Lampung KCU. Hal ini menunjukkan bahwa semakin bertambah kesadaran perilaku suka rela/inisiatif karyawan atau *OCB* terhadap perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan..

### 5.2 Saran

Saran yang dapat peneliti sampaikan sehubungan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, sebagai berikut:

1. *Employee engagement* adalah salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Mayoritas karyawan Bank Lampung KCU memiliki penilaian positif mengenai *employee engagement* di perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting bagi manajemen Bank Lampung KCU untuk selalu membina dan menjaga hubungan baik antara pimpinan dengan karyawan agar tetap terjalin baik serta sering melakukan kegiatan-kegiatan perusahaan bersama seperti pelatihan, *workshop*, atau *gathering* untuk menjaga dan meningkatkan keterikatan karyawan



sehingga kinerja yang diberikan juga semakin meningkat. Selain itu, penting juga bagi perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan suasana kerja yang baik agar para karyawan selalu bersemangat dan senang dalam menjalankan tugas mereka.

2. Perilaku *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku karyawan yang akan menambahkan nilai positif bagi kinerja. Sebagian besar karyawan Bank Lampung KCU menunjukkan bahwa mereka memiliki perilaku *OCB* yang cukup baik. Perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan perilaku *OCB* salah satunya dengan menjaga budaya organisasi, dukungan organisasi terhadap karyawan serta kualitas interaksi antara atasan dan bawahan yang tinggi. Jika dilihat dari hasil kuesioner *OCB*, terdapat poin pernyataan yang nilainya rendah yaitu mengenai ketersediaan karyawan dalam membantu sesama rekan kerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu lebih meningkatkan kerja sama dan kesadaran karyawan untuk membangun rasa saling tolong-menolong antar rekan kerja demi menjaga kualitas kinerja perusahaan.

3. Bank Lampung KCU diharapkan dapat membangun, mempertahankan dan meningkatkan *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* pada setiap karyawannya demi menjaga dan meningkatkan kinerja. Jika dilihat dari hasil kuesioner kinerja karyawan, terdapat poin pernyataan yang nilainya rendah yaitu mengenai kesediaan karyawan mengambil tugas yang menantang jika tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu melakukan sesuatu agar karyawannya bersedia mengerjakan tugas yang menantang, dengan meningkatkan *OCB* atau kesadaran atas perilaku sukarela dalam mengambil tugas atau tanggung jawab lebih dari standar tugas yang diberikan perusahaan. Selain itu, perusahaan bisa lebih melibatkan karyawannya dalam menetapkan target dan perencanaan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Andini, Lina dan Lena Elitan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Ackfeldt, A. L., Coote, L. V., 2005. A Study of Organizational Citizenship Behaviours in a Retail Setting. *Journal of Business Research*, 58, 151–159.
- Aldag, R., & Wayne, R. (1997). Employee value added: measuring discretionary effort and its value to the organization. *Centre for organization effectiveness, Inc*.
- Aprilian Fransiskus. 2013. “ Employee Engagement dengan Perilaku Produktif Karyawan”. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* Vol. 2 No. 1
- Bakker dan Schaufeli. 2004. Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*.
- Bakker dan Schaufeli. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Journal of Managerial Psychology*.
- Biyanto Daru Wicaksono 2019. *Penaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan (Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor)*
- Buentelo, O., Jung, J., & Sun, J. (2008). Exploring the Casual Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour, Total Quality Management, and Performance. In *2008 SWDSI Proceedings*. Oklahoma: South West Decision Sciences Institute.
- Bukhari, Z. U., Ali, U., Shahzad, K., and Bashir, S. (2009). Determinants of organizational citizenship behaviour in Pakistan. *Internastional Review of Business Research Papers*.
- Bolino, M. C., & Turnley, W.H. (2005). The personal cost of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90, 740-7

- Chen, X. P., Hui, C., Seago, D. J., 1998. The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922–931.
- Clifton, James K. (2008). Engaging your employees: Six keys to understanding the new workplace. 2002 SHRM Foundation Thought Leaders Remarks. *Society for Human Resource Management*
- Dalal, R.S., 2005. A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241–1255.
- Darto, M. (2014). Peran organizational citizenship behavior (OCB) dalam peningkatan kinerja individu di sektor publik: Sebuah analisis teoritis dan empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1), 10–34. Fauth, R., Bevan,
- Dernovsek D. (2008). Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line *Credit Union Magazine*, May 2008. Credit Union National Association, Inc.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., dan Lord, R.G. (2002). Examining The Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23: 93-108.
- Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul Fithriyah, 2018. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
- Elanain, H. A. (2007). Relationship between personality and organizational citizenship behavior: Does personality influence employee citizenship? *International Review of Business Research Papers*.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Resiko*. Bandung: Alfabeta.
- Federman, Brad. 2009. *Employee Engagement : A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Francisco : Jossey-Bass A Wiley Imprint
- Gallup. 2004. Study Engaged Employees Inspire Company Innovation. *Gallup Management Journal*.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

- Greenberg and Baron, 2013, *Behavior in organizations understanding and managing the human side of work*, Prentice-Hall International, New Jersey.
- Haerani, Siti. 2013. *Employee Engagement dan pengaruhnya terhadap kinerja departemen process plant PT. Inco Pasca Akuisisi*
- Hasibuan, Malayu P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta
- Hewitt Associates LLC. (2004). Research brief: Employee engagement higher at doubledigit growth companies.
- Irma Kusuma Fitri, HHermin Endratno (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening.
- Jex, Steve M. 2002. *Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach*. New York: Jihn Wiley & Sons.
- Konovsky, M. A., and Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*.
- Koopmans, L., et al. 2014. *Construct Validity of The Individual Work Performance Questionnaire*. *Journal of Occupational and Environment Medicine*: 56(3), 331-337
- Kusdi, 2011. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Levinson, E. ( 2007). Developing High Employee Engagement Makes Good Business Sense, accessed from [www.interactionassociates.com/ideas/2007/05/developing\\_high\\_employee\\_enga\\_ement\\_makes\\_good\\_business\\_sense.php](http://www.interactionassociates.com/ideas/2007/05/developing_high_employee_enga_ement_makes_good_business_sense.php), on April 27. 2013.
- Luthans, Fred. 2011. *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Macey, W.H & Schneider, B. (2008). *The Meaning Of Employee Engagement Industrial and Organizational Psychology*.
- Mackenzie, Podsakoff & Dennis W. Organ. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents and Consequences*. Sage Publications, Inc.: California.
- Mark'oczy, L., & Xin, K. (2004). *The virtues of omission in Organizational Citizenship Behavior*. Retrieved from <http://>
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key To Improving Performances, *International Journal of Business and Management*, 5 No. 12.

- Meida. 2010. *Employee Engagement sebagai kunci meningkatkan kinerja karyawan (International Journal Review)*, Andhra University International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12, December 2010
- Moeheriono, (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mondy, R.Wayne. 2008. *Personnel: The Management of Human Resources*. Boston:Allen & Bacon.
- Morrison, E. W. (1994). Role definition and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*,
- Novliadi, Ferry, 2006. *Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi AtasanBawahan dan Persepsi Dukungan Organisasional*.Indonesia, Medan.
- Ologbo C. Andrew, Saudah Sofian (2012), *Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement*
- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., pp. 317–321). Elsevier Ltd.
- Podsakoff, P.M., et al. 2000. *Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 2, 262-270
- Putri, Alifah Rahmadiyah dan Nugroho, Anton Priyo. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Pamella Supermarket Yogyakarta Dengan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderasi. Universitas Islam Indonesia.
- Ramadhan Nabila. 2014. “Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (2014) , Jurnal Manajemen Indonesia, Vol 14, No 1, April 2014
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Edisi ke-2*. Jakarta, Rajawali Pers
- Robbins, Stephen, P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prehalindo.
- Robbins, Stephen, P. 2008. *Organizational Behaviour*, Tenth Edition. Salemba Empat: Jakarta
- Robbins, Stephen, P. 2015. *Organizational Behavior*. 9th Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Robbins, Stephen & Timothy A.Judge. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Salemba:Jakarta.

- Riduwan. (2005). *Skala Pengukuran Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Salemba Empat, Jakarta.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 25.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Journal of Educational and Psychological Measurement*.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J (1993). *Commitment of Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Thomas, Kenneth, W. 2009. *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. California : Berrett-Kohler Publishers
- Unsul Abrar, Isyanto, 2019. *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Urchindize Cabang Madura*
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academic of Management Journal*.
- Yudi Muliawan, Badia Perizade, Afriyadi Cahyadi, 2017. *Pengaruh Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Badja Baru Palembang*.