

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DENGAN  
*JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA SMA  
AL KAUTSAR, GAJAH MADA DAN PERINTIS 2 BANDAR LAMPUNG**

**(Tesis)**

**Oleh**

**RENDY VIDIAN  
NPM 1921011032**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

## ABSTRAK

### **PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA SMA AL KAUTSAR, GAJAH MADA DAN PERINTIS 2 BANDAR LAMPUNG**

Oleh:

**Rendy Vidian**

SMA Al Kautsar, SMA Gajah Mada dan SMA Perintis 2 adalah beberapa sekolah swasta yang berada di Bandar Lampung. Permasalahan pada ketiga objek penelitian adalah kurangnya perilaku kewarganegaraan organisasi yang ditandai dengan guru yang tidak *engaged* dan ketidakpuasan pada pekerjaan. Pentingnya perilaku kewarganegaraan organisasi sudah disadari oleh para pimpinan dari ketiga objek penelitian, bahwa guru yang memiliki *OCB* baik akan bersedia melampaui ekspektasi peran secara sukarela. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh yang terdapat pada variabel *employee engagement* terhadap *OCB* melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada sekolah swasta (SMA Al Kautsar, SMA Gajah Mada dan SMA Perintis 2) di Bandar Lampung.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan dianalisis menggunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Data yang digunakan didalam penelitian ini didapat dari hasil pengujian kuesioner 125 guru pada SMA Al Kautsar, SMA Gajah Mada dan SMA Perintis 2. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *OCB*, *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *OCB* dan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *OCB* melalui *job satisfaction*.

Implikasi dari penelitian ini adalah diharapkan Kepala Sekolah dari SMA Al Kautsar, SMA Gajah Mada dan SMA Perintis 2 dapat memberi sikap positif terhadap setiap kontribusi yang diberikan oleh guru. Sekolah juga diharapkan dapat menerapkan berbagai kebijakan yang membantu karyawan mewujudkan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Ketika *OCB* guru sudah tinggi, maka guru akan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi.

Kata kunci: ***Employee Engagement, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

**ABSTRACT**  
**THE RELATIONSHIP BETWEEN *EMPLOYEE ENGAGEMENT***  
**AND *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)***  
**WITH *JOB SATISFACTION* AS MEDIATOR VARIABLE**  
**IN AL KAUTSAR, GAJAH MADA AND PERINTIS 2**  
**HIGH SCHOOLS BANDAR LAMPUNG**

**By:**

**Rendy Vidian**

Al Kautsar High School, Gajah Mada High School and Perintis 2 High School are some of the private schools located in Bandar Lampung. The problem with the three research objects is the lack of organizational citizenship behavior which is characterized by teachers who are not engaged and dissatisfaction with their job. The importance of organizational citizenship behavior has been realized by the principal, that teachers who have good OCB will be willing to exceed role expectations voluntarily. The purpose of this study was to determine the effect of the employee engagement variable on OCB through job satisfaction as an intervening variable in private schools (Al Kautsar High School, Gajah Mada High School and Perintis 2 High School) in Bandar Lampung.

This research was conducted using a quantitative approach and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) analysis. The data used in this study were obtained from the results of the questionnaire testing of 125 teachers at Al Kautsar High School, Gajah Mada High School and Perintis 2 High School. The results obtained from this study are employee engagement has a positive effect on OCB through job satisfaction.

The implication of this research is that it is hoped that the principals of Al Kautsar High School, Gajah Mada High School and Perintis 2 High School can give a positive attitude towards every contribution made by the teachers. Schools are also expected to implement various policies that help employees realize organizational citizenship behavior (OCB). When the teacher's OCB is high, the teacher will work on tasks that exceed their main tasks or formal roles that have been set without any formal requests and rewards from the organization.

**Keywords: *Employee Engagement, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DENGAN  
*JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA SMA  
AL KAUTSAR, GAJAH MADA DAN PERINTIS 2 BANDAR LAMPUNG**

**Oleh  
RENDY VIDIAN**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER MANAJEMEN**

**Pada**

**Jurusan Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

Judul Tesis : **Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi pada Guru SMA Al Kautsar, Gajah Mada dan Perintis 2 Bandar Lampung.**

Nama Mahasiswa : Rendy Vidian

Nomor Pokok Mahasiswa : 1921011032


Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen


Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Pembimbing 1

Pembimbing 2

  
**Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si**  
NIP 19620822 198703 2002

  
**Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**  
NIP 19701106 199802 2001

  
Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung

  
**Prof. Dr. Mahrinasari MS., S.E., M.Sc.**  
NIP 19661027 199003 2002

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

Ketua Penguji : Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.

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

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

Penguji II : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.

3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.

NIP. 196606211990031003

3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Mughadi, M.Si.

NIP. 196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 15 Mei 2023

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rendy Vidian

NPM : 1921011032

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Magister Manajemen

Judul Tesis : Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi pada Guru SMA Al Kautsar, Gajah Mada dan Perintis 2 Bandar Lampung.

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau industri tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau industri yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan dengan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 8 Mei 2023

Yang membuat pernyataan,



RENDY VIDIAN

NPM. 1921011032

## **RIWAYAT HIDUP**

Peneliti bernama lengkap Rendy Vidian. Dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 13 Mei 1996, merupakan anak pertama dari dua bersaudara, dari pasangan Bapak Yauddin dan Ibu Mariana.

Peneliti menyelesaikan pendidikan di Taman Kanak-Kanak Al-Hukama Bandar Lampung pada tahun 2002, Sekolah Dasar Negeri 5 Talang Bandar Lampung pada tahun 2008, Sekolah Menengah Pertama Al Kautsar Bandar Lampung pada tahun 2011, Sekolah Menengah Atas Al Kautsar Bandar Lampung pada tahun 2014. Pada tahun 2014 penulis melanjutkan jenjang pendidikan S1 di Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN jurusan Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Peneliti menyelesaikan pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) di FEB, Jurusan Manajemen Universitas Lampung tahun 2018.

Pada tahun 2019, peneliti terdaftar sebagai mahasiswa di Program Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.



## MOTTO

*“Tuhanmu tiada meninggalkan kamu dan tiada (pula) benci kepadamu. Dan sesungguhnya hari kemudian itu lebih baik bagimu daripada yang sekarang (permulaan). Dan kelak Tuhanmu pasti memberikan karunia-Nya kepadamu, lalu (hati) kamu menjadi puas.”*

**(Q.S. Ad-Dhuha: 3-5.)**

## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillahirobbil'alamin puji syukur kepada Allah SWT. karena atas izin-Nya terselesaikan Tesis ini.

Tesis ini kupersembahkan kepada :

Orang tuaku tercinta Ayahanda Yauddin dan Ibunda Mariana yang telah mendidik, mengarahkan, memberi semangat, nasihat, perhatian, kasih sayang dan pengorbanannya serta mendoakan ku dalam meraih cita-cita.

Adikku tercinta Nadya Tsamara Hanum

Terimakasih untuk semangat dan doanya.  
Semua Keluarga Besar, Sahabat dan Orang yang menyayangiku.  
Atas dukungan dan semangat dalam menyelesaikan Tesis ini.

Serta terima kasih untuk Almamater tercinta, Universitas Lampung.

## SANWACANA

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Puji Syukur peneliti curahkan kehadiran Allah Swt., atas nikmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “**Pengaruh *Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi pada Guru SMA Al Kautsar, Gajah Mada dan Perintis 2 Bandar Lampung**” Tesis ini adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Dalam tesis ini, peneliti memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak sehingga membantu mempermudah proses penyusunan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A, I.P.M, selaku Rektor Universitas Lampung
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
5. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah memberikan waktu, ilmu pengetahuan, arahan, serta motivasi kepada peneliti dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.
6. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Kedua, yang telah memberikan waktu, ilmu pengetahuan, arahan, serta motivasi kepada peneliti dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.

7. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji Utama pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, serta ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji Kedua pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, serta ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
9. Bapak Prof. Dr. Mahatma Kufepaksi, S.E., M.Sc., selaku Pembimbing Akademik.
10. Bapak Ibu dosen Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan.
11. Staf akademik dan karyawan Program Studi Magister Manajemen atas segala bantuannya.
12. Bapak H. Wagiso, S.E., M.M., selaku Ketua Yayasan Al Kautsar yang telah memberikan kesempatan melakukan penelitian dan bantuannya kepada peneliti.
13. Bapak H. Eko Anzair, M.Si., selaku Kepala SMA Al Kautsar Bandar Lampung yang telah memberi banyak informasi dan data yang peneliti butuhkan.
14. Bapak H. Maryadi Saputra, S.E., M.M., selaku Kepala SMA Gajah Mada Bandar Lampung yang telah memberi banyak informasi dan data yang peneliti butuhkan.
15. Bapak Dr. Zainuri, M.M.Pd., selaku Kepala SMA Perintis 2 Bandar Lampung yang telah memberi banyak informasi dan data yang peneliti butuhkan.
16. Bapak dan Ibu Guru pada SMA Al Kautsar, SMA Gajah Mada, SMA Perintis 2 Bandar Lampung yang telah memberi data yang peneliti butuhkan.
17. Kedua orang tuaku, Ayahanda Yauddin dan Ibunda Mariana, atas kasih sayang, doa dan motivasinya.
18. Adikku Nadya Tsamara Hanum, yang selalu mendukung, mendoakan memotivasi untuk keberhasilanku.
19. Teman-teman Magister Manajemen 2019 atas pengalaman, cerita dan kenangan selama kuliah ini. Terima kasih telah menjadi teman yang baik selama masa perkuliahan.

Akhir kata peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi peneliti berharap semoga Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pembaca dan untuk penelitian selanjutnya.

Bandar Lampung, 8 Mei 2023

Peneliti

**Rendy Vidian**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>SANWACANA .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xix</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS</b>	
2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	9
2.1.1 Pengertian OCB .....	9
2.1.2 Dimensi OCB.....	10

2.1.3 Manfaat OCB .....	11
2.1.4 Pengukuran OCB .....	12
2.2 <i>Employee Engagement</i> .....	12
2.2.1 Definisi <i>Employee Engagement</i> .....	12
2.2.2 Dimensi <i>Employee Engagement</i> .....	14
2.2.3 Tipe Karyawan berdasarkan tingkat <i>Employee Engagement</i> .....	15
2.2.4 Pengukuran <i>Employee Engagement</i> .....	16
2.3 Kepuasan Kerja ( <i>Job Satisfaction</i> ).....	16
2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja ( <i>Job Satisfaction</i> ).....	16
2.3.2 Teori Kepuasan Kerja .....	17
2.3.3 Pengukuran Kepuasan Kerja.....	19
2.3.4 Dimensi Kepuasan Kerja .....	20
2.3.5 Penyebab Kepuasan Kerja .....	22
2.3.6 Respon Tidak Puasnya Karyawan di Tempat Kerja .....	23
2.4 Penelitian Terdahulu .....	23
2.5 Kerangka Pemikiran.....	27
2.6 Hipotesis Penelitian .....	29

### **III. METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Objek Penelitian.....	32
3.2 Jenis Penelitian.....	32
3.3 Variabel Penelitian.....	32
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	33
3.5 Sumber Data.....	35
3.6 Populasi dan Sampel .....	35
3.7 Metode Pengumpulan Data.....	36
3.8 Uji Instrumen Penelitian .....	37
3.9 Alat Analisis.....	38

3.9.1 Uji Instrumen Data.....	38
3.9.2 Uji Asumsi Klasik.....	39
3.10 Metode Analisis Data.....	39
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Analisis Deskriptif .....	44
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	45
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	45
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	46
4.2 Alat Analisis.....	47
4.3 Uji Asumsi Klasik.....	50
4.4 Deskripsi Variabel Penelitian.....	51
4.4.1 Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	52
4.4.2 Variabel <i>Job Satisfaction</i> .....	54
4.4.3 Variabel OCB.....	56
4.5 Analisis Struktural atau <i>Inner Model</i> .....	58
4.5.1 <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) .....	58
4.5.2 Uji <i>Goodness of Fit</i> .....	59
4.6 Hasil Uji Hipotesis .....	62
4.7 Pembahasan.....	66
4.7.1 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behaviour</i> (OCB) .....	66
4.7.2 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	67
4.7.3 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap OCB.....	68
4.7.4 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behaviour</i> (OCB) melalui <i>Job Satisfaction</i> .....	68
<b>V. SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Simpulan .....	69
5.2 Saran .....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>71</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>78</b>



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Tingkat <i>Engagement</i> Guru Yayasan Al Kautsar Lampung 2018 .....	5
2. Penelitian Terdahulu .....	24
3. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	34
4. Skala Likert .....	37
5. Koefisien Nilai r Cronbach's Alpha .....	39
6. Sebaran Responden .....	44
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	45
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	45
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	46
10. Hasil Uji Validitas Variabel Employee Engagement, Job Satisfaction, dan OCB .....	47
11. Hasil Uji Reliabilitas KMO-MSA untuk Variabel Employee Engagement, Job Satisfaction, dan OCB.....	49
12. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....	55
13. Kriteria Variabel.....	57
14. Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap Variabel Employee Engagement.....	53
15. Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap Variabel Job Satisfaction.....	55
16. Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap Variabel OCB.....	57
17. Uji Fit Model.....	60
18. Uji Fit Model 2.....	60
19. Uji Fit Model 3.....	61

20. Pengaruh Langsung.....	63
21. <i>Employee Engagement</i> terhadap OCB.....	63
22. <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	64
23. <i>Job Satisfaction</i> terhadap OCB.....	65
24. Pengaruh Tidak Langsung.....	66

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
1. Kerangka pemikiran .....	27
2. <i>Structural Equation Modelling - Partial Least Square (SEM-PLS)</i> .....	59

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Surat Izin Penelitian .....	L-1
2. Surat Keterangan Penelitian SMA Al Kautsar .....	L-2
3. Surat Keterangan Penelitian SMA Gajah Mada.....	L-3
4. Surat Keterangan Penelitian SMA Perintis 2 .....	L-4
5. Kuesioner Penelitian .....	L-5
6. Karakteristik Responden .....	L-6
7. Distribusi Karakteristik Responden .....	L-7
8. Hasil Kuesioner <i>Employee Engagement</i> .....	L-8
9. Hasil Kuesioner <i>Job Satisfaction</i> .....	L-9
10. Hasil Kuesioner <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	L-10
11. Hasil Uji Validitas <i>Employee Engagement (X)</i> .....	L-11
12. Hasil Uji Validitas <i>Job Satisfaction (M)</i> .....	L-12
13. Hasil Uji Validitas <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i> .....	L-13
14. Hasil Uji Reliabilitas <i>Employee Engagement (X)</i> .....	L-14
15. Hasil Uji Reliabilitas <i>Job Satisfaction (M)</i> .....	L-15
16. Hasil Uji Reliabilitas <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i> .....	L-17
17. Uji Normalitas .....	L-18
18. Analisis <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> .....	L-19
19. Uji Fit Model.....	L-10
20. Hasil Uji Hipotesis .....	L-20

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Peningkatan sumber daya manusia melalui pendidikan memerlukan peran besar seorang guru. Guru merupakan ujung tombak dari berjalannya sistem pendidikan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada Pasal 1 menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru memiliki peranan yang sangat vital dalam menentukan *output* dari kualitas hasil pendidikan. Guru memiliki peran dalam menentukan proses pendidikan yang dijalankan yang menjadi inti dari proses pendidikan secara keseluruhan.

Keberhasilan pendidikan di sekolah pada dasarnya tergantung pada guru yang bersedia melampaui ekspektasi peran secara sukarela (DiPaola and Tschannen-Moran, 2001). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi (Podsakoff, *et al.*, 2000). Berdasarkan definisi ini, OCB guru mengacu pada semua perilaku sukarela dan berguna yang diberikan kepada kolega, kepala sekolah, dan siswa (DiPaola, Tarter and Hoy, 2004). OCB telah dipelajari secara ekstensif dalam manajemen bisnis tetapi penelitian pada bidang pendidikan jauh lebih sedikit.

Untuk dianggap sebagai OCB tersebut tidak boleh menjadi bagian dari struktur penghargaan formal, melainkan untuk kebaikan organisasi atau karena individu merasa itu adalah hal yang benar untuk dilakukan (Organ, 1988).

Penelitian ini dilakukan di beberapa SMA swasta di Bandar Lampung, yaitu SMA Al Kautsar, SMA Gajah Mada dan SMA Perintis 2. Hal ini dikarenakan guru sekolah swasta lebih mungkin merasa sangat puas dengan kondisi kerja mereka dibandingkan guru sekolah negeri (NCES, *Schools and Staffing Survey; Teacher Questionnaire*). Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang pimpinan di salah satu sekolah dan beberapa murid di sekolah tersebut, didapatkan hasil bahwa OCB pada guru masih belum optimal, terutama pada hal membimbing kepada guru lain dalam kegiatan belajar mengajar dan membuat alat peraga, hal tersebut merupakan dimensi dari OCB, yaitu *altruism*. Selain itu, terdapat guru yang tidak hadir tepat waktu, hal ini merupakan dimensi dari *conscientiousness*. Beberapa guru juga terlihat masih kurang mampu untuk beradaptasi dengan perubahan metode mengajar selama pandemi *Covid-19* ini, hal ini merupakan dimensi *Civic Virtue*. Murid-murid juga merasa bahwa sikap beberapa guru masih belum memiliki dimensi *sportsmanship*, dikarenakan beberapa guru tidak bisa memberikan toleransi kepada siswa yang mengalami kesulitan selama proses daring (dalam jejaring). Berdasarkan beberapa hal tersebut di atas, maka peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian pada guru di SMA Al Kautsar, SMA Gajah Mada dan SMA Perintis 2 Bandar Lampung Bandar Lampung.

Yayasan Pendidikan Al Kautsar (YPAK) yang terletak di Jalan Soekarno Hatta Rajabasa adalah salah satu sekolah swasta di Bandar Lampung dan telah mengelola kegiatan pendidikan umum sejak 16 Januari 1992. Arti dari Al Kautsar adalah nikmat yang banyak. Maksud dan tujuan didirikannya Yayasan Al Kautsar sebagaimana tertuang dalam Anggaran Dasar Yayasan Al Kautsar pada Bab IV Pasal 4, yaitu berperan serta membangun sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas, unggul, Islami dan berwawasan global. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui bidang pendidikan, dakwah, beasiswa pendidikan bagi anak kurang mampu, bantuan kepada kelompok masyarakat rawan aqidah, dan tidak mampu, serta berbagai kegiatan usaha lainnya yang dapat menunjang

keberlangsungan Yayasan Al Kautsar Lampung dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia islami, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlakul karimah. SMA Al Kautsar dengan akreditasi “A” berada dibawah naungan Yayasan Al Kautsar. Visi SMA Al Kautsar adalah Unggul, Islami, Global.

Yayasan Pendidikan Gajah Mada adalah merupakan suatu lembaga sosial non pemerintah yang mengelola, khususnya bidang pendidikan. Pada tahun 1987 Yayasan Gajah Mada mendirikan Sekolah Menengah Ekonomi Atas (SMEA) Gajah Mada dengan surat keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor : 411/I. 12 B I/4 /1990. Setelah beberapa tahun berlangsung proses kegiatan belajar mengajar (KBM) berjalan sejak berdirinya tahun 1983 jenjang status sekolah dari status TERDAFTAR berubah kejenjang status DIAKUI. Pada tahun 2006 tepatnya pada tanggal 6 November 2006 berdasarkan keputusan Badan Akreditasi Sekolah Provinsi Lampung ditetapkan bahwa SMA Gajah Mada Bandar Lampung memperoleh akreditasi dengan peringkat “B”.

SMA Perintis 2 Bandar Lampung merupakan salah satu sekolah swasta di Kota Bandar Lampung. Pada awal berdirinya, SMA Perintis 2 Bandar Lampung berdiri sejak tanggal 27 Juli 2005, SMA Perintis 2 Bandar Lampung didirikan oleh Yayasan Pendidikan Perintis Bandar Lampung. Dibandingkan dengan tahun pertama berdiri, SMA Perintis 2 Bandar Lampung mengalami kemajuan yang sangat signifikan. SMA Perintis 2 Bandar Lampung pada saat ini memiliki 32 kelas dengan 1007 siswa yang terbagi dalam program/peminatan IPA dan IPS.

Keterikatan kerja dan OCB sangat terkait satu sama lain, tetapi mereka dianggap sebagai konsep yang berbeda (Schaufeli and Bakker, 2010): sedangkan keterikatan kerja adalah konstruksi motivasi (Hakanen, Bakker, and Schaufeli, 2006) yang tidak diarahkan pada individu tertentu, objek, atau peristiwa (Schaufeli and Bakker, 2004), OCB digambarkan sebagai perilaku yang diarahkan pada individu atau organisasi (Williams and Anderson, 1991). *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan *Employee engagement* yang tinggi (Robbin and Judge, 2008).

*Employee engagement* merupakan keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya: dalam *engagement*, seseorang akan mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan performa mereka (Kahn, 1990). Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra. Keterikatan guru memainkan peran penting dalam perjalanan panjang guru melanjutkan pengembangan profesional. Secara khusus, keterikatan guru yang efektif secara langsung berdampak pada prestasi akademik siswa mereka (Baker *et al.*, 2000) dan kepuasan (Kangas *et al.*, 2017). Hal itu juga menghasilkan dan memelihara hubungan konstruktivis dengan rekan-rekan mereka (Lee *et al.*, 2011) dan orang tua siswa (Murray, 2009). Akibatnya, keterlibatan guru yang baik akan berkontribusi pada dampak jangka panjang pada seluruh organisasi (Louis and Smith, 1991) dan masyarakat (Giroux and McLaren, 1986), secara tidak langsung. Keterlibatan guru bukanlah status quo tunggal atau indeks tetap, tetapi remunerasi yang dirasakan *longitudinal* (Yong, 1999), kepuasan (Shaw and Newton, 2014), pemberdayaan (Odell and Ferraro, 1992) dan kesempatan untuk tumbuh (Ferguson *et al.*, 2012).

Upaya untuk meningkatkan semangat, rasa kekeluargaan, dan kebersamaan guru melalui program kegiatan sebagai berikut:

1. Pelatihan motivasi
2. *Family gathering*
3. Lomba-lomba antar guru dan karyawan pada momen khusus
4. Kegiatan keagamaan antara lain: buka puasa bersama, halal bi halal dan peringatan hari besar Islam.

Pemberian berbagai upaya tersebut, diharapkan guru akan semakin *engaged* pada sekolah sehingga guru dapat menjalankan tugas dan pekerjaannya secara baik dan mampu memberikan sikap yang positif terhadap perubahan yang sedang berlangsung dan memberikan kinerja yang maksimal. Untuk dapat mengukur tingkat *engaged* guru, maka ditampilkan tabel sebagai berikut:



Tabel 1. Tingkat *Engagement* Guru Yayasan Al Kautsar Lampung 2018

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase
Rendah	57-66	3	2,3 %
Sedang	67-76	72	55,8 %
Tinggi	77-87	54	41,9 %
<b>Total</b>		129	100,0%

Sumber: Vidian, 2018.

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa terdapat 3 orang (2,3%) masuk kedalam kategori rendah, 72 orang (55,8%) masuk kedalam kategori sedang, 54 orang (41,9%) masuk kedalam kategori tinggi. Rata-rata *engagement* partisipan pada Tabel 1 tersebut tergolong sedang. Guru yang memiliki *engagement* sedang sudah mulai memiliki dedikasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta bersedia untuk bekerja lebih keras dari biasanya. Selain itu, guru sudah memiliki keinginan untuk ikut serta dalam usaha memajukan organisasi tempat ia bekerja.

*Engagement* memiliki pengaruh yang berarti terhadap karyawan dalam organisasi, sikap positif dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi akan berkaitan langsung dengan OCB karyawan. Sejalan dengan penelitian (Frued dan Carmeli, 2004) yang menyatakan bahwa *engagement* memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Karyawan yang *engaged* pada organisasinya akan melakukan sesuatu yang bahkan lebih dari yang diminta oleh organisasi tempat dia bekerja, *less sickness*, produktivitasnya meningkat, dan memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi (Schaufeli, 2003).

*Job satisfaction* atau yang lebih dikenal dengan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam terciptanya OCB. Keterkaitan antara kepuasan kerja dengan keterikatan dapat dilihat dari banyak penelitian yang telah dilakukan. Salah satu hasil penelitian dari Rayton dan Yalabik (2014) menemukan bahwa OCB lebih mungkin terjadi ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka memenuhi kewajiban mereka dan ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, ekspektasi dan janji yang tidak terpenuhi dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan, penurunan kepuasan kerja karyawan sebagai akibatnya dapat mempengaruhi hasil lain seperti komitmen dan keterikatan

karyawan. Definisi kepuasan kerja yang diterima secara umum ditawarkan oleh Locke (1976) sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang" (hal. 1304). Mengikuti teori dua faktor Herzberg, peneliti telah mempelajari kepuasan kerja sebagai konsep global dan sebagai konsep dengan dua aspek termasuk kepuasan kerja intrinsik (tingkat kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri) dan kepuasan kerja ekstrinsik (tingkat kepuasan karyawan dengan kondisi kerja, kebijakan dan pujian yang tidak terkait dengan pekerjaan itu sendiri) (Chiu and Chen, 2005).

SMA Gajah Mada melakukan berbagai kebijakan-kebijakan selama pandemi agar retensi guru, motivasi mengajar dan kepuasan guru tetap tinggi yaitu dengan cara:

1. Tetap memberikan gaji dan tunjangan secara *full*
2. Memberikan paket kuota internet per bulan kepada guru agar guru tetap mampu untuk melakukan proses mengajar via *Online*
3. *Work From Home*, SMA Gajah Mada telah menerapkan WFH sehingga guru tidak perlu datang ke sekolah untuk presensi atau mengajar sehingga mereka dapat melakukannya di rumah.

Untuk dapat menghasilkan guru yang puas terhadap pekerjaan dan *engaged* pada organisasi, maka SMA Perintis 2 selalu memperhatikan kualitas dan kesejahteraan guru. Dalam upaya memberikan kesejahteraan terhadap guru (SDM), maka SMA Perintis 2 menerapkan program sebagai berikut:

1. Memberikan gaji sesuai standar
2. Memberikan insentif yang tidak mengikat selain gaji
3. Memberikan tunjangan hari raya
4. Memberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi
5. Memberikan kesempatan mendapatkan promosi dan penghargaan

Telah banyak penelitian mengenai OCB, akan tetapi sedikit sekali yang meneliti tentang OCB guru, terutama di Indonesia dan khususnya di Lampung. Sebagian besar penelitian OCB dilakukan pada karyawan- karyawan perusahaan baik itu yang berada di bawah naungan pemerintah maupun swasta.

Berpijak pada elaborasi permasalahan di atas dan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya serta masih terbatasnya penelitian tentang OCB pada guru sekolah swasta di Indonesia, maka peneliti tertarik dan perlu mengetahui lebih lanjut tentang kontribusi **“PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA GURU SMA AL KAUTSAR, GAJAH MADA DAN PERINTIS 2 BANDAR LAMPUNG.”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh langsung terhadap OCB pada guru?
2. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh langsung terhadap *Job Satisfaction* pada guru?
3. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh langsung terhadap OCB pada guru?
4. Apakah *Job Satisfaction* memediasi pengaruh langsung *Employee Engagement* terhadap OCB pada guru?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan, sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh langsung variabel *Employee Engagement* terhadap OCB pada guru.
2. Mengetahui pengaruh langsung variabel *Employee Engagement* terhadap *Job Satisfaction* pada guru.
3. Mengetahui pengaruh langsung variabel *Job Satisfaction* terhadap OCB pada guru.
4. Mengetahui apakah *Job Satisfaction* memediasi pengaruh langsung variabel *Employee Engagement* terhadap OCB pada guru.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bidang sumber daya manusia dalam kaitannya dengan *Job Satisfaction* dan *Employee Engagement* dan OCB.

2. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi institusi terutama berkaitan dengan hal-hal yang menyangkut *Job Satisfaction* dan *Employee Engagement* dan OCB.

3. Bagi Kalangan Akademik

Penelitian ini dapat dijadikan tambahan referensi yang berguna bagi peneliti selanjutnya yang berniat melakukan penelitian dengan mengembangkan penelitian ini.

## II. TUJUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

### 2.1 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

#### 2.1.1 Pengertian OCB

Podsakoff *et al* (2000), mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai suatu perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapatkan pengharapan dari sistem imbal formal yang cara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Hal ini berarti bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Serupa dengan Organ, *et al* (1988) yang menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi (OCB) adalah suatu perilaku kesukarelaan dalam bekerja dalam suatu organisasi. Perilaku ini dapat melampaui peran di tempat kerja dan bahkan dapat membantu sesama rekan kerja untuk mendukung berfungsinya suatu organisasi secara efektif. Sedangkan menurut Moorhead dan Griffin (2013), OCB adalah perilaku individu yang memberikan kontribusi keseluruhan positif kepada organisasi. Contohnya seorang karyawan yang melakukan pekerjaan yang dapat diterima dalam hal kuantitas dan kualitas. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

OCB merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Perilaku kewargaan organisasi ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 2011).

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang dilakukan individu tetapi perilaku tersebut sebenarnya bukan merupakan keharusan atau kewajibannya. Selain itu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku kesetiakawanan sosial bersifat sukarela, seperti membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, memberi bantuan pada karyawan baru, tidak istirahat ataupun cuti jika tidak diperlukan dan perilaku sukarela untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan meskipun diluar deskripsi pekerjaannya.

### **2.1.2 Dimensi OCB**

Podsakoff *et al* (1990) membagi dimensi OCB menjadi sebagai berikut:

#### *1. Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi.

#### *2. Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai.

#### *3. Civic Virtue*

Perilaku yang mengidentifikasi tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk

merekomendasikan bagaimana operasi atau prosuder, prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

#### 4. *Sportsmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan.

#### 5. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.

### **2.1.3 Manfaat OCB**

Menurut Podsakoff et al (2000), OCB dapat mempengaruhi organisasi karena beberapa alasan, antara lain:

1. OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja
2. OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial
3. OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif
4. OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasional untuk pemeliharaan karyawan
5. OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja
6. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik
7. OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
8. OCB dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.
9. Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa OCB menimbulkan dampak positif bagi organisasi, sehingga sangatlah penting bagi organisasi untuk meningkatkan OCB dikalangan karyawannya.

### 2.1.4 Pengukuran OCB

Instrumen studi yang digunakan adalah “*Organizational Citizenship Behaviour Scale*” yang dikembangkan oleh Podsakoff et al., (1990) yang merupakan instrumen studi OCB yang paling banyak digunakan dalam literatur. Skala 24 item mengukur lima subskala/dimensi OCB, yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, and civic virtue*. Rata-rata dari semua 24 item menghitung OCB secara keseluruhan. Namun karena Podsakoff et al., (2006) menekankan pertimbangan konteks budaya, sementara operasional menyuarakan konstruksi perilaku kewarganegaraan organisasi, semua 24 item skala ini menjadi sasaran uji coba yang termasuk uji reliabilitas awal yang dilakukan pada 15% dari ukuran sampel total. Kemudian dilanjutkan dengan diskusi tiap item dengan responden dan pakar psikologi organisasi. Oleh karena itu, item-item yang ditemukan kurang memiliki konsistensi internal atau dilaporkan oleh responden dan ahli sebagai tidak jelas secara kontekstual, tidak relevan, ambigu atau membingungkan dihilangkan atau sedikit dimodifikasi untuk memberikan kejelasan dan ketepatan. Akhirnya 15 item dari skala yang diadopsi dimasukkan dalam penelitian ini untuk analisis selanjutnya dan tanggapan untuk hal yang sama dikumpulkan dari peserta melalui kuesioner berdasarkan Skala Likert lima poin dengan 1 = Sangat Tidak Setuju dan 5 = Sangat Setuju.

## 2.2 *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

### 2.2.1 Definisi *Employee Engagement*

Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *work-engagement* sebagai sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi mereka akan menyalurkan seluruh pikiran dan tenaga yang dimiliki terhadap pekerjaan mereka serta lebih bersemangat dalam bekerja.



*Employee Engagement* yang sering disebut dengan *work engagement* didefinisikan oleh Kahn (1990) sebagai: “*Harnessing of organization members’ selves to their work roles: In engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, emotionally and mentally during role performances.*” Hal ini berarti *employee engagement* merupakan keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya: dalam *engagement*, seseorang akan mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan performa mereka. Aspek kognitif dalam *employee engagement* mencakup keyakinan yang dimiliki oleh karyawan mengenai organisasi tersebut, para pemimpinnya, dan kondisi kerja. Aspek emosional meliputi bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya. Sedangkan aspek fisik meliputi energi fisik yang dikeluarkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas peran yang ia miliki di organisasi.

Kahn (1990) juga menyebutkan bahwa *engagement* meliputi kehadiran baik secara fisik maupun psikologis saat melaksanakan peran organisasional. Terdapat juga pandangan lain mengenai *engagement* yaitu dengan mengasumsikan *engagement* sebagai lawan dari *burnout*. Karyawan yang *engaged* memiliki rasa bersemangat dan hubungan yang efektif dengan pekerjaan mereka dan mereka menilai diri mereka mampu menangani tuntutan kerja mereka. *Engagement* dan *burnout* merupakan dua kutub berlawanan dari kontinum mengenai *work related wellbeing*, dengan *burnout* mewakili kutub negatif dan *engagement* sebagai kutub positif (Schaufeli and Bakker, 2003).

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya dan adanya keadaan motivasional yang positif dikarakteristikan oleh level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi, tidak mudah lelah, selain itu juga ditandai dengan keterlibatan yang kuat dan dapat dilihat dari antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi, serta keadaan terjun total (*total immersion*) pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan diri dari pekerjaannya.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *employee engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2004) dengan menekankan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dalam pemahaman *engagement*. Teori ini dipilih karena dianggap telah mencakup pengertian yang komprehensif dan mudah dipahami.

### 2.2.2 Dimensi *Employee Engagement*

Dalam mengukur *employee engagement*, diperlukan alat ukur atau indikator yang menjadi ukuran untuk *employee engagement*. Menurut Schaufeli and Bakker (2003) terdapat 3 karakteristik dalam *employee engagement*, diantaranya yaitu:

#### 1. *Vigor*

Merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha sekuat tenaga, keinginan, kemauan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih, tidak mudah menyerah, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli dan Bakker, 2003).

#### 2. *Dedication*

Merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan didalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang,

terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Schaufeli dan Bakker, 2003).

### 3. *Absorption*

Merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Pada saat melakukan pekerjaannya, mereka cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu cepat sehingga mereka merasa sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dengan pekerjaan. (Schaufeli dan Bakker, 2003).

### 2.2.3 Tipe Karyawan berdasarkan tingkat *Employee Engagement*

Gallup Organization (2004) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement*, yaitu:

#### 1. *Engaged*

Karyawan yang *engaged* (terikat) adalah seorang pembangun di dalam organisasi. Mereka cenderung akan selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan jenis ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar organisasi berkembang.

#### 2. *Not Engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Mereka hanya akan mengerjakan tugas sesuai dengan porsi mereka dan sesuai apa yang organisasi bayar kepada mereka. Dalam bekerja, mereka selalu menunggu perintah dari atasan dan cenderung merasa tidak memiliki energi ketika bekerja.

#### 3. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah karyawan yang tidak terikat. Mereka akan secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan

yang dilakukan. Mereka juga akan secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada.

#### **2.2.4 Pengukuran *Employee Engagement***

Berdasarkan definisi di atas, dikembangkan sebuah alat ukur untuk mengukur aspek-aspek dari *vigor*, *dedication* dan *absorbtion* yang disebut *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli and Bakker, 2004). Dari beberapa alat ukur yang mengukur *employee engagement*, UWES adalah alat ukur yang bersifat akademis yang paling banyak digunakan oleh para peneliti di seluruh dunia.

Alasan peneliti menggunakan alat ukur ini adalah karena adanya kejelasan mengenai teori yang mendasari alat ukur tersebut. Selain itu, alat ukur ini pun sudah terbukti valid dan reliabel serta sudah pernah digunakan di berbagai penelitian negara di dunia dan sudah diadaptasi ke dalam lebih dari sepuluh bahasa.

### **2.3 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

#### **2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

Kepuasan kerja menurut Weiss (1967) adalah reaksi afektif (yaitu, emosional) terhadap pekerjaan seseorang, yang dihasilkan dari perbandingan hasil aktual dari pemegang jabatan dengan hasil yang diinginkan (diharapkan, pantas, dan sebagainya).

Robbins (2015), merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu. Seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Kreitner and Kinicki, 2010). Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2006).

Hasibuan (2012) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Davis, et al (1985) dalam Neog dan Barua (2014) kepuasan kerja adalah kombinasi dari perasaan positif dan negatif yang pekerja memiliki terhadap pekerjaan mereka.

### **2.3.2 Teori Kepuasan Kerja**

Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal dalam Sunyoto (2012) adalah:

#### **1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*) dari Porter**

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

#### **2. Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari Adam**

Teori ini dikembangkan oleh Adam yang mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) dari Herzberg

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg dan menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) dari Schaffer

Kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi maka akan semakin puas karyawan tersebut, begitu sebaliknya.

5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*) dari Alderfer

Teori ini mengatakan bahwa kepuasan karyawan itu tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolok ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang menuntunnya. Harapan merupakan motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi dapat dilakukan oleh karyawan dengan cara berusaha lebih keras seperti mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang akan dicapai dengan usaha lebih keras tersebut adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi, sehingga karyawan tersebut memiliki dorongan untuk mencapai kepuasan.

### 2.3.3 Pengukuran Kepuasan Kerja Menggunakan *Minnesota Satisfaction Quoestionare* (MSQ)

Pengukuran kepuasan kerja agar dapat efektif, seringkali menggunakan kuesioner dengan alasan efisiensi waktu dan biaya serta lebih banyak responden yang bisa dijangkau. Salah satu kuesioner yang telah terkenal dan dipakai sejak 1967 adalah '*Minnesota Satisfaction Quoestionare*' yang dirancang oleh Weiss, Dawis, Loftquis, and England (1967). Metode ini sudah dipakai oleh banyak peneliti dan manajemen dan sudah teruji validitas dan reliabilitas serta hasilnya. MSQ adalah suatu instrumen atau alat pengukur kepuasan kerja yang dirancang sedemikian rupa yang didalamnya memuat secara rinci unsur-unsur yang terkategoriikan dalam unsur kepuasan dan ketidakpuasan. Skala MSQ mengukur berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan sangat memuaskan, memuaskan, tidak dapat memutuskan, tidak memuaskan dan sangat tidak memuaskan. Karyawan diminta memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya. Skor yang tinggi mencerminkan skor kepuasan kerja yang tinggi juga (Weiss, D.J, et.al.1967).

Terdapat dua format pertanyaan, yakni *the short form* (format pendek) MSQ dan *the long form* (format panjang) MSQ. Format pendek hanya membutuhkan waktu 5 menit untuk selesai diisi, sedangkan format panjang membutuhkan waktu 15-20 menit. Baik format pendek maupun format panjang membahas 20 isu pokok, namun format panjang memuat banyak pertanyaan pada tiap pokoknya.

#### 1. Format panjang *MSQ*

Format panjang dari MSQ berisi seratus pertanyaan. Terdapat lima respon yang disediakan sesuai dengan kaidah Skala Likert. 5 respon tersebut adalah sangat tidak puas (bobot=1), tidak puas (bobot=2), netral (bobot=3), puas (bobot=4), dan sangat puas (bobot=5). 20 isu pokok terdiri dari:

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| a. Pemanfaatan kemampuan            | k. Nilai moral                 |
| b. Pencapaian                       | l. Pengakuan                   |
| c. Aktivitas                        | m. Bertanggung jawab           |
| d. Pengembangan                     | n. Keamanan                    |
| e. Otoritas                         | o. Pelayanan sosial            |
| f. Kebijakan dan praktik perusahaan | p. Status sosial               |
| g. Kompensasi                       | q. Pengawasan-hubungan manusia |
| h. Rekan kerja                      | r. Pengawasan teknis           |
| i. Kreativitas                      | s. Variasi                     |
| j. Kebebasan                        | t. Keadaan kerja               |

Sumber: *Manual Book of Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al, 1967)*

## 2. Format pendek MSQ

Format ini terdiri dari 20 item dari MSQ format panjang yang paling mewakili masing-masing dari 20 skala. Analisis faktor dari 20 item menghasilkan dua faktor Kepuasan Intrinsik dan Ekstrinsik. Skor untuk kedua faktor ini ditambah skor Kepuasan Umum dapat diperoleh. MSQ format pendek menggunakan kategori respons yang sama dengan yang digunakan dalam format panjang tahun 1977.

### 2.3.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Dikembangkan oleh Weiss, Davis, England and Lofquist (1967), MSQ adalah alat lima dimensi untuk mengukur kepuasan kerja. Item tersebut termasuk pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

#### 1. Pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*)

Aspek pekerjaan itu sendiri yang menjadi sumber kepuasan kerja meliputi penguasaan metode dan kecepatan kerja, penggunaan keterampilan dan kemampuan serta variasi. Orang-orang memperoleh kesenangan karena berhasil mengatasi lingkungan mereka. Menggunakan keterampilan dan kemampuan yang dihargai memberi pekerja rasa percaya diri, kompetensi, dan kepercayaan diri.

#### 2. Gaji (*Pay*)

Individu memandang remunerasi mereka sebagai indikasi nilai mereka bagi



organisasi. Dari lensa teori ekuitas motivasi, karyawan membandingkan input mereka dengan output yang diterima relevan dengan yang lain (Nel et al., 2004). Seperti yang ditunjukkan oleh Arnold and Feldman (1996), gaji dapat berpengaruh kuat dalam menentukan kepuasan kerja.

### 3. Peluang Promosi (*Promotion Opportunity*)

Kesempatan promosi memang mempengaruhi kepuasan kerja. Keinginan untuk dipromosikan kuat, terutama di kalangan eksekutif bisnis. Menurut Locke (1971), keinginan untuk promosi meliputi keinginan untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan psikologis dan keinginan akan keadilan.

### 4. Pengawasan (*Supervision*)

Pengawasan membentuk peran penting yang berkaitan dengan kepuasan kerja dalam hal kemampuan supervisor untuk memberikan dukungan dan bimbingan emosional dan teknis dengan tugas terkait pekerjaan (Robbins et al., 2003). Menurut Ramsey (1997), supervisor berkontribusi pada semangat tinggi atau rendah di tempat kerja. Sikap dan perilaku supervisor terhadap karyawan juga dapat menjadi faktor yang berkontribusi terhadap keluhan terkait pekerjaan (Sherman and Bohlander, 1992). Di sektor konstruksi, supervisor yang membangun hubungan pribadi yang suportif dengan bawahan dan menaruh minat pribadi pada mereka berkontribusi pada kepuasan karyawan mereka (Halpine and Winer, 1957)

### 5. Rekan Kerja (*Co-Worker*)

Kelompok kerja berfungsi sebagai sumber kepuasan bagi karyawan individu terutama di perusahaan konstruksi. Ini memberi anggota kelompok kesempatan untuk berinteraksi satu sama lain. Walker and Guest (1952) menurut Feldman et al (1983) menemukan bahwa “pekerja yang terisolasi tidak menyukai pekerjaan mereka dan memberikan isolasi sosial sebagai alasan utama”.

### 2.3.5 Penyebab Kepuasan Kerja

Kreitner and Kinicki (2001) menyatakan bahwa terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Need fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (Perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu hasil pemenuhan harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang tidak akan puas. Sebaliknya, diperkirakan individu akan puas apabila menerima manfaat diatas harapan.

3. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (Keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. *Genetic Components* (Komponen Genetik)

Beberapa rekan kerja tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

### 2.3.6 Respon Tidak Puasnya Karyawan di Tempat Kerja

Robbins and Judge (2008), menggambarkan empat respon karyawan terhadap pekerjaan mereka sebagai berikut:

1. Keluar (*exit*) yaitu tanggapan keluar mengarahkan perilaku ke arah meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru serta mengundurkan diri.
2. Menyuarakan (*voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
3. Mengabaikan (*neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
4. Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

### 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan dasar dalam melakukan penelitian, sehingga memperkaya teori-teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian ini. Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dapat ditunjukkan dengan Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Deskripsi Hasil Peneliti
1.	Hassanreza Zeinabadi (2010)	<i>Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers</i>	Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi bagi kepala sekolah dan penelitian selanjutnya. Temuan saat ini menunjukkan bahwa kepala sekolah harus menekankan pada kepuasan kerja intrinsik guru untuk mempromosikan komitmen nilai dan OCB mereka. Mereka harus memberikan penghargaan intrinsik (misalnya, kebermaknaan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan dan tantangan pekerjaan) dan berusaha untuk meningkatkan rasa kepuasan intrinsik guru, daripada menawarkan penghargaan ekstrinsik.

---

Artikel ini memiliki hasil penelitian bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu anteseden utama dalam tercapainya OCB pada guru. Ditemukan bahwa kepala sekolah harus menekankan pada kepuasan kerja intrinsik guru untuk mempromosikan komitmen nilai dan OCB mereka. Oleh karena itu peneliti mencantumkan artikel ini pada penelitian terdahulu karena dianggap relevan terhadap bahasan dalam tesis ini.

---

---

2.	David A. Foote, <i>Job satisfaction</i> Thomas Li-Ping and Tang (2008)	<i>organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams?</i>	Hubungan antara kepuasan kerja dan OCB terbukti signifikan, begitu pula hubungan antara komitmen tim dan OCB. Yang terpenting, hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi dimoderasi oleh komitmen tim, sehingga hubungan tersebut semakin kuat ketika komitmen tim tinggi.
----	--	--	---

---

Artikel ini diambil karena peneliti yakin penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pemahaman peneliti tentang hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi, sebuah hubungan yang telah lama diketahui sifatnya, tetapi bagaimanapun, belum dapat didefinisikan dengan baik.

---

---

3.	Dorothea Wahyu Ariani (2013)	<i>The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counter productive Work Behavior</i>	Keterlibatan karyawan merupakan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Keterlibatan praktik antar karyawan dapat meningkatkan OCB. Penelitian ini memberikan satu jawaban bahwa karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi ternyata berkontribusi pada organisasi mereka dengan tingkat OCB individu yang lebih tinggi.
----	------------------------------	--	--

---

Artikel ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan adalah bersifat non-finansial. Padahal, kinerja atau output harus dikaitkan dengan *reward*, tetapi sumber daya manusia tidak dimotivasi oleh uang saja. OCB adalah perilaku yang berkontribusi pada tujuan organisasi dengan memberikan kontribusi pada lingkungan sosial dan psikologisnya. Penelitian ini memberikan satu jawaban bahwa karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi ternyata berkontribusi pada organisasi mereka dengan tingkat OCB individu yang lebih tinggi.

---

---

4	Ahmad Shabir Affandi (2019)	<i>The Effect of Employee Engagement and Job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap OCB. Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian juga menyimpulkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja.
---	--------------------------------	--	--

---

Artikel ini menjelaskan bahwa ketika karyawan dilibatkan, karyawan memiliki kesadaran akan tujuan perannya dalam memberikan layanan sehingga karyawan akan memberikan segala kemampuan terbaiknya. Karyawan yang memiliki *engagement highwill* akan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya sehingga mengurangi keinginan untuk pindah. Hal ini sesuai dengan yang terjadi pada objek penelitian tesis ini, dimana guru yang sudah *engaged* akan susah atau bahkan enggan untuk pindah karena mereka merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya.

---

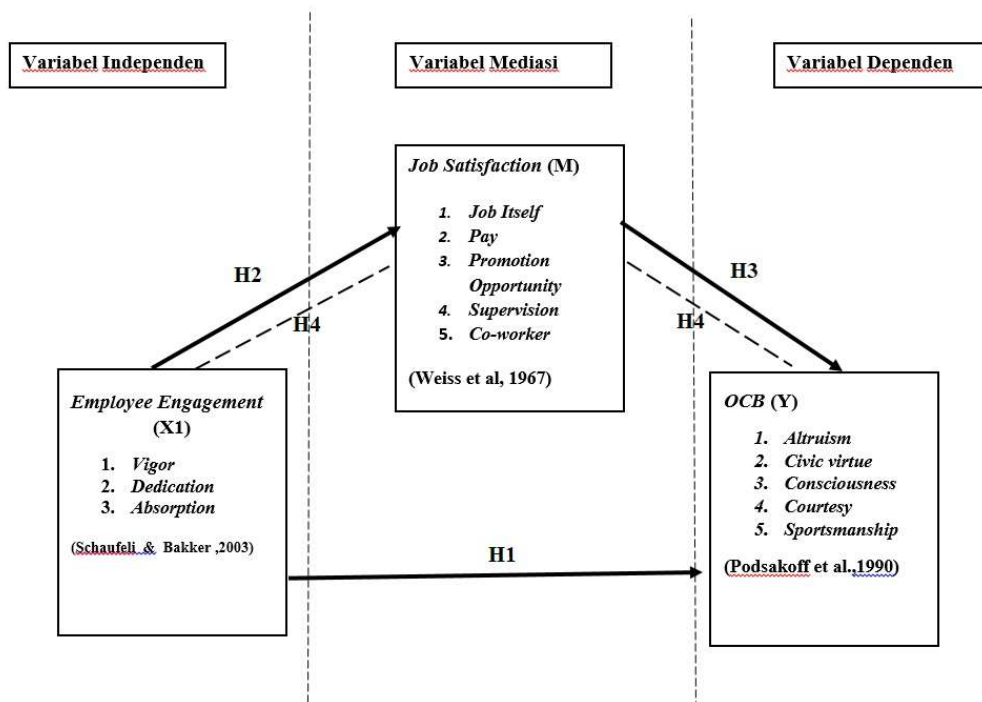
Sumber: penelitian terdahulu.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Terdapat 3 (tiga) variabel dalam penelitian ini, terdiri dari 1 (satu) variabel independen (bebas), 1 (satu) variabel mediasi, dan 1 (satu) variabel dependen (tergantung), yaitu:

1. *Employee Engagement* sebagai variabel independen (X).
2. *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi (M).
3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel dependen (Y).

Kerangka berpikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai hal yang penting. Maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran, sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Keterangan :

1. Variabel yang menunjukkan pengaruh langsung yakni :
  - a) H1 *employee engagement* (X) terhadap OCB (Y)
  - b) H2 *employee engagement* (X) terhadap kepuasan kerja (M)
  - c) H3 kepuasan kerja (M) terhadap OCB (Y)
2. Variabel yang menunjukkan pengaruh tidak langsung yakni :
  - a) H4 kepuasan kerja (M) memediasi *employee engagement* (X) terhadap OCB (Y)



## 2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang masih harus diuji kebenarannya melalui penelitian (Sugiyono, 2013). Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori-teori yang relevan dari pada pakar, akan tetapi belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

### 1. Pengaruh Langsung *Employee Engagement* terhadap OCB guru

Keterlibatan karyawan telah diperiksa sebagai prediktor potensial dalam beberapa studi OCB (Rich et al., 2010). Individu yang memiliki keterlibatan karyawan yang tinggi memiliki kecenderungan untuk terlibat dalam perilaku yang konstruktif dan bertanggung jawab di tempat kerja (yaitu OCB). Rurkkhum (2010) dalam penelitiannya tentang *employee engagement* dan lima dimensi perilaku kewarganegaraan organisasional dalam organisasi di Thailand menemukan bahwa keempat dimensi dari OCB (*altruism, civic virtue, conscience* dan *sportmanship*) kecuali dimensi *courtesy* menunjukkan hubungan positif dengan *employee engagement*. George dan Joseph (2015) mempelajari hubungan antara keterlibatan karyawan dan OCB pada karyawan yang bekerja di agensi travel. Hasilnya mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap OCB. Akibatnya, ditemukan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif signifikan dengan perilaku kewarganegaraan organisasional (Saks, 2006).

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian sebelumnya, peneliti dapat mengatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi OCB dan semakin tinggi *employee engagement*, semakin tinggi OCB.

Berdasarkan penjelasan diatas maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H1 : *Employee Engagement* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB guru**

### 2. Pengaruh Langsung *Employee Engagement* terhadap *Job Satisfaction* guru

Salah satu konsep kepuasan kerja yang paling relevan adalah karyawan yang

terikat (Wagner, Rush, 2000; Kose, Kartal dan Kayali, 2003). Telah diungkapkan bahwa kepuasan kerja mengarah pada karyawan yang terikat (Kaskel, 2000); Ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut (Gurbuz dan Yuksel, 2008; Yesilyurt dan Kocak, 2014) dan keduanya saling mempengaruhi dalam literatur manajemen yang membahas kedua konsep tersebut. Namun demikian, penelitian lapangan telah menunjukkan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dan *courtesy, sportsmanship, civic virtue* dalam perilaku kewarganegaraan organisasi (Organ, Ryan, 1995) dan kepuasan kerja menjelaskan dimensi *courtesy, altruism, civic virtue and conscience* (Kaplan, 2011). Hipotesis berikut telah dikembangkan untuk menguji hubungan ini, yang telah diuji di banyak sektor berbeda.

Berdasarkan penjelasan diatas maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H2: *Employee Engagement* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* guru**

### **3. Pengaruh langsung *Job Satisfaction* terhadap OCB guru**

Kajian dalam OCB menemukan bahwa tidak kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan yang dapat berdampak pada munculnya OCB tetapi juga adanya faktor lain seperti komitmen organisasi juga menjelaskan tentang OCB. Sejumlah penelitian sebelumnya membuktikan bahwa komitmen dapat mempengaruhi OCB (Williams and Anderson, 1991; Shore and Wayne, 1993; Schappe 2011). Penelitian Luthans (1995) menjelaskan bahwa ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya.

Berdasarkan sejumlah penelitian terdahulu diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB, demikian halnya dengan komitmen organisasi yang menunjukkan adanya pengaruh secara langsung terhadap OCB. Sementara hasil penelitian Zeinabadi (2010) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap OCB. Lebih lanjut, dalam penelitian Cohen (1993) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Berdasarkan review literatur yang

dilakukan dapat disimpulkan bahwa sejumlah faktor seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi OCB, namun demikian diperoleh penjelasan bahwa kepuasan kerja terbukti mempunyai pengaruh terhadap OCB.

Berdasarkan penjelasan diatas maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H3: *Job Satisfaction* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB guru**

#### **4. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB guru Dimediasi oleh *Job Satisfaction***

Menurut Organ, Padsakoff, dan MacKenzie (2006) aktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* diantaranya adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), dukungan organisasional, kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Faktor yang juga dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yakni *employee engagement*. Sridhar dan Thiruvendakam (2014) berpendapat bahwa perilaku karyawan yang *engaged* akan melakukan upaya ekstra untuk meningkatkan kinerja organisasi, tidak hanya dengan meningkatkan kinerjanya sendiri, melainkan dengan memfokuskan juga pada pengembangan keseluruhan organisasi. Salah satunya adalah perilaku *extra-role behavior* yang terkait dengan penilaian organisasi tentang kinerja karyawan dan menggambarkan citra positif dari organisasi di luar pekerjaan. Perilaku *extra-role* karyawan yang terlibat menunjukkan perilaku melampaui persyaratan pekerjaan mereka, seperti mengambil inisiatif untuk memecahkan masalah, atau memberikan bantuan kepada rekan kerja sebelumnya Guest (2002). Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *organizational citizenship behaviour*. *Organizational citizenship behavior* adalah hasil potensial dari *employee engagement* karena karyawan yang terlibat cenderung memiliki pengaruh positif dan termotivasi untuk menunjukkan perilaku menguntungkan bagi organisasinya

Berdasarkan penjelasan diatas maka ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H4: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh antara *Employee Engagement* terhadap OCB guru**

### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di 3 (tiga) SMA swasta yang berada di Bandar Lampung yaitu SMA Al Kautsar, SMA Gajah Mada dan SMA Perintis 2 sebagai fokus objek. SMA Al Kautsar beralamat di Jalan Soekarno Hatta, Rajabasa, Bandar Lampung. SMA Gajah Mada beralamat di Jalan Soekarno Hatta No.1, Tanjung Senang, Bandar Lampung. SMA Perintis 2 beralamat di Jalan Chairil Anwar No.106, Durian Payung, Tanjungkarang Pusat, Bandar Lampung. Penelitian ini dilakukan di beberapa SMA swasta di Bandar Lampung, yaitu SMA Al Kautsar, SMA Gajah Mada dan SMA Perintis 2. Hal ini dikarenakan guru sekolah swasta lebih mungkin merasa sangat puas dengan kondisi kerja mereka dibandingkan guru sekolah negeri (NCES, *Schools and Staffing Survey; Teacher Questionnaire*).

#### 3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk kedalam penelitian kausalitas yang membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi. Menurut Oei (2010), terdapat tiga desain penelitian yaitu: desain penelitian eksploratori, desain penelitian deskriptif dan desain penelitian kausal. Penelitian kausal merupakan desain penelitian dengan tujuan utama membuktikan adanya 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 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2013) variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi dan diambil kesimpulan. Variabel yang digunakan dalam

penelitian ini adalah:

1. Variabel bebas

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi penyebab dan pemberi pengaruh terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2013). Variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini, *Employee Engagement* (X).

2. Variabel Mediasi

Variabel mediasi secara teoritis adalah variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur. (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel mediasi adalah *Job Satisfaction* (M).

3. Variabel terikat

Variabel terikat merupakan variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas yang menjadi pengaruh (Sugiyono, 2013). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, OCB (Y).

### **3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Berikut ini penjelasan mengenai operasional variabel penelitian dari *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, dan OCB.

Tabel 3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
<i>Job Satisfaction</i> (M)	Sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu. Seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.	1. <i>Job Itself</i> 2. <i>Pay</i> 3. <i>Promotion Opportunity</i> 4. <i>Supervision</i> 5. <i>Co-worker</i>	1 = STP 2 = TP 3 = N 4 = P 5 = SP <b>(Likert)</b>
Keterikatan Karyawan (X)	Keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, kepuasan, dan ikatan kerja yang dikarakteristikan oleh <i>vigor, dedication, dan absorption</i> .  (Schaufeli dan Bakker, 2004)	Keterikatan Karyawan mempunyai 3 dimensi, yaitu: 1. <i>Vigor</i> 2. <i>Absorption</i> 3. <i>Dedication</i>	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = TS 5 = SS <b>(Likert)</b>
OCB (Y)	OCB Merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi .  (Podsakoff et al., 1990)	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Civic virtue</i> 3. <i>Consciousness</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Sportsmanship</i>	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = TS 5 = SS <b>(Likert)</b>
		(Podsakoff et al., 1990)	

### 3.5 Sumber Data

Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian, peneliti mengambil beberapa sumber data dari :

1. Penelitian lapangan (*field research*)

Penelitian lapangan dilakukan dengan menggunakan instrumen kuisisioner yang dibagikan kepada responden yang menghasilkan data primer yang akan diolah menjadi informasi.

2. Studi pustaka (*literature research*)

Studi pustaka digunakan untuk mempelajari literatur terkait penelitian yang akan digunakan acuan dasar teori bagi peneliti untuk menunjang penelitian.

Kemudian ada 2 jenis data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian ini, antara lain:

1. Data Primer:

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Pengumpulan data ini biasanya dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada obyek penelitian dan diisi secara langsung oleh responden.

2. Data Sekunder:

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data yang didapatkan dari arsip yang dimiliki organisasi/instansi, studi pustaka, penelitian terdahulu, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Data sekunder berupa jumlah karyawan, masa kerja dan profil perusahaan.

### 3.6 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian

(Ferdinand, 2013). Menurut Sugiyono (2013) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian adalah seluruh guru yang berjumlah 125 orang, pada SMA Al Kautsar, SMA Gajah Mada dan SMA Perintis 2.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jenis desain sampel yang digunakan dalam penelitian ini berupa Simple Random Sampling, dimana pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Neuman, 2004).

Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini didasarkan pada pendapat J.f Hair et al. (2014) yang merincikan jika terdapat  $< 5$  variabel dibutuhkan minimal 100 sampel sedangkan jika  $\leq 7$  variabel dibutuhkan minimal 150 sampel. Karena penelitian ini melibatkan 3 variabel, maka dari penyebaran 125 kuesioner, kuisisioner yang kembali diterima berjumlah 125 dan semuanya kembali dengan sempurna sehingga total jumlah keseluruhan jumlah sampel yang didapatkan untuk diolah pada penelitian ini berjumlah 125 responden.

### **3.7 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survey dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibentuk dengan menggunakan skala Likert dengan interval 1-5. Menurut Sugiyono (2013) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat



dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pemberian skala ini juga bertujuan untuk memberikan bobot atau skor terhadap masing-masing tingkat kesetujuan pada masing-masing pertanyaan. Jawaban yang tidak atau kurang mendukung akan diberi skor rendah, seperti yang dapat dilihat dalam Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Skala Likert

<b>Kriteria</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

### 3.8 Instrumen Penelitian

Pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam skala penelitian ini bersifat tertutup, yaitu pernyataan-pernyataan yang diberikan oleh peneliti kepada responden sudah dalam bentuk pilihan. Oleh karena itu, responden tidak diberi kesempatan untuk memberikan pendapat lain diluar pernyataan yang sudah disediakan. Dalam penelitian ini menggunakan metode skala Likert. Skala yang akan digunakan terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama berisikan identitas dan petunjuk pengisian skala, sedangkan pada bagian kedua berisi pernyataan- pernyataan dan alternatif jawaban yang telah disediakan. Dalam penelitian ini jawaban netral ditiadakan untuk mempersempit jawaban dari responden dan mengurangi keraguan dalam menjawab. Format bentuk respon dalam skala ini adalah:

1. (STS) Sangat tidak setuju
2. (TS) Tidak setuju
3. (N) Netral
4. (S) Setuju
5. (SS) Sangat Setuju.

### 3.9 Alat Analisis

#### 3.9.1 Uji Instrumen Data

##### 1. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2013), uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila data yang digunakan dalam pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis faktor dengan bantuan *software* SPSS versi 25.0. Untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA).

Bila nilai KMO MSA lebih besar dari 0,5 maka proses analisis dapat dilanjutkan. Validitas suatu butir kuesioner dapat diketahui jika nilai KMO  $> 0,5$ . Nilai MSA yang dianggap layak untuk dilanjutkan pada proses selanjutnya adalah 0,5. Suatu indikator dinyatakan valid jika memiliki *loading factor* di atas 0,5 atau *cross loading* terhadap nilai tersebut. Nilai *loading factor* yang kurang dari 0,5 dengan item pertanyaan yang mengalami *cross loading* dengan nilai terkecil harus dikeluarkan dan begitu seterusnya sampai tidak ada lagi nilai *loading factor* yang kurang dari 0,5 atau *cross loading*.

##### 2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator variabel. Hasil ukur dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama, diperoleh hasil yang relatif sama. Penghitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS dan uji reliabilitas menggunakan teknik pengukuran *Chronbach Alpha*, hasil pengujian dapat dikatakan reliabel apabila *Chronbach Alpha*  $> 0,6$ .

Tabel 5. Koefisien Nilai r Cronbach's Alpha

Koefisien r	Reliabilitas
0,8000-1,0000	Sangat Tinggi
0,6000-0,7999	Tinggi
0,4000-0,5999	Cukup/Sedang
0,2000-0,3999	Rendah
0,0000-0,1999	Sangat Rendah

Tabel 5 menjelaskan bahwa jika nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,8000-1,0000 maka yang dimiliki reliabilitas yang sangat tinggi, 0,6000-0,7999 memiliki reliabilitas yang tinggi, 0,4000-0,5999 memiliki reliabilitas yang cukup atau sedang, 0,2000-0,3999 memiliki reliabilitas yang rendah, dan 0,0000-0,1999 maka memiliki reliabilitas yang sangat rendah.

### 3.9.2 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Sugiyono (2013) mengemukakan bahwa statistik parametris mensyaratkan bahwa setiap variabel yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, untuk itu sebelum pengujian hipotesis dilakukan maka kenormalan data harus diuji terlebih dahulu. Uji normalitas dilakukan pada variabel yang akan diteliti dan distribusi normal jika  $\text{Sig} > 0,05$ . Teknik yang digunakan untuk menguji normalitas kuesioner dalam penelitian ini adalah uji statistik dengan menggunakan SPSS 25.0.

### 3. 10 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan menguraikan keseluruhan menjadi komponen yang lebih kecil untuk mengetahui komponen yang dominan, membandingkan antara komponen yang satu dengan komponen lainnya, dan membandingkan salah satu atau beberapa komponen dengan keseluruhan. Melalui kuisisioner yang disebarkan kepada responden yaitu seluruh guru pada SMA Al Kautsar, SMA Gajah Mada dan SMA Perintis 2. Teknik analisis data digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pengelolaan data pada penelitian ini akan menggunakan *Software smart* PLS 3.

*Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan suatu metode yang digunakan untuk menutup kelemahan yang terdapat pada metode regresi. Menurut para ahli metode penelitian *Structural Equation Modelling* (SEM) dikelompokkan menjadi dua pendekatan yaitu pendekatan *Covariance Based SEM* (CBSEM) dan *Variance Based SEM* atau *Partial Least Square* (PLS). *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang *powerfull* yang mana dalam metode ini tidak didasarkan banyaknya asumsi. Pendekatan PLS (*Partial Least Square*) adalah *distribution free* (tidak mengasumsikan data tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio). Pendekatan PLS (*Partial Least Square*) menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak yang mana asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi PLS (*Partial Least Square*). Selain itu PLS (*Partial Least Square*) tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel yang akan digunakan dalam penelitian, penelitian yang memiliki sampel kecil dapat tetap menggunakan PLS (*Partial Least Square*). PLS (*Partial Least Square*) digolongkan jenis non-parametrik oleh karena itu dalam permodelan PLS tidak diperlukan data dengan distribusi normal.

Tujuan dari penggunaan PLS (*Partial Least Square*) yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dalam penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah *linear agregat* dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan

dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Analisa *outer model*

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator:

- a. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0.7$  dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup.

- b. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

- c. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
- d. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,7$ .

Uji yang dilakukan di atas merupakan uji pada *outer model* untuk indikator reflektif. Untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif, yaitu:

- a. *Significance of weights*. Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksya harus signifikan.
- b. *Multicollinearity*. Uji *multicollinearity* dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami *multicollinearity* dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi *multicollinearity*.

## 2. Analisa Inner Model

Analisa *Inner model* biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa *inner model* dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasian *inner model* dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah

memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai *R-square*, pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

### 3. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,97. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,97$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  di terima jika nilai  $p < 0,05$ .

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan judul pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dengan dimediasi oleh *job satisfaction* pada guru SMA swasta di Bandar Lampung dengan melakukan pengujian hipotesis melalui analisis *Structural Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS)* maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Employee engagement* memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru, maka hipotesis pertama didukung, dan dapat diartikan jika guru memiliki *employee engagement* yang tinggi, maka hal tersebut akan meningkatkan *OCB* para guru. Dalam hal ini engagement yang kuat pada guru akan mengerahkan usaha terbaik. Hal ini menggambarkan bahwa guru yang mempunyai ikatan yang kuat dengan mengerahkan usaha yang terbaik sehingga guru akan menyelesaikan pekerjaan secara maksimal sehingga dapat memunculkan perilaku OCB. Oleh karena itu secara manajerial peneliti mengharapkan masing-masing sekolah agar tetap mempertahankan juga meningkatkan engagement dengan menerapkan 4 prinsip *employee engagement*, yaitu : The Capacity to Engagement, The Motivation to Engagement, The Freedom to Engagement, dan The Focus of Strategic Management (Macey et al, 2007). Tetapi untuk melihat secara lebih mendalam harus dilihat berdasarkan indikator masing-masing bahkan sampai dengan item pernyataannya. Karena indikator tersebut memiliki pengertian yang hampir sama, karena apabila hanya melihat dari keseluruhan akan sedikit sulit untuk melihat faktor apa yang perlu ditingkatkan baik dari engagement dan OCB.



2. *Employee engagement* memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* guru, maka hipotesis kedua didukung, dan dapat diartikan jika guru memiliki *employee engagement* yang tinggi, maka hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja para guru. Kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi OCB. Hal ini harus dipertahankan yaitu dengan memberikan para staff pemasaran mempunyai rasa saling memiliki satu sama lain dan mendapatkan tanggung jawab yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ditugaskan, sehingga OCB guru ini terus meningkat. Bagi manajemen atau atasan harus lebih memperkuat budaya organisasi atau perusahaan yang lebih baik lagi agar tujuan dan nilai yang dimiliki atasan selaras dengan semua yang ada dalam organisasi. Selain itu atasan harus terus memberikan motivasi dan pujian terhadap karyawannya agar para guru agar merasa dihargai, sehingga semakin meningkatkan OCB dan menurunkan turnover intention.
3. *Job satisfaction* memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru, maka hipotesis ketiga didukung, dan dapat diartikan jika guru memiliki *job satisfaction* yang tinggi, maka hal tersebut akan meningkatkan *OCB* para guru. Kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi OCB. Hal ini harus dipertahankan yaitu dengan memberikan para guru rasa saling memiliki satu sama lain dan mendapatkan tanggung jawab yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ditugaskan, sehingga OCB guru ini terus meningkat. Bagi manajemen atau atasan harus lebih memperkuat budaya organisasi atau perusahaan yang lebih baik lagi agar tujuan dan nilai yang dimiliki atasan selaras dengan semua yang ada dalam organisasi. Selain itu atasan harus terus memberikan motivasi dan pujian terhadap karyawannya agar para guru agar merasa dihargai, sehingga semakin meningkatkan OCB dan menurunkan turnover intention

## 5.2 Saran

Beberapa saran yang diajukan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, untuk tanggapan responden dengan nilai indikator terendah pada variabel *employee engagement* adalah pada dimensi *dedication* yaitu dengan rata-rata sebesar 4,17. Dengan lebih rendahnya skor dedikasi dengan dimensi lain, menunjukkan bahwa terdapat adanya kekurangan tingkat *dedication* dari guru. Guru terkadang tidak berusaha melakukan dan mengajak berperilaku kerja yang positif ini berarti masih terdapat guru yang terkadang berperilaku kerja negatif. Oleh karena itu secara manajerial atasan harus pintar memberikan perhatian secara individual kepada karyawan, selain itu manajemen seharusnya berupaya memberikan kesempatan kepada setiap guru agar dapat melakukan yang terbaik, misalnya memberikan pelatihan atau pendidikan yang berkelanjutan untuk perkembangan guru tersebut. Hal ini dapat mengakibatkan engagement guru semakin kuat dan tentunya menurunkan turnover intention.
2. Tanpa dedikasi maka tidak dapat terwujud ketikatan kerja yang sempurna. Saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan dedikasi guru adalah kepala sekolah perlu meningkatkan antusiasme guru terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasa disejahterakan secara baik oleh para atasan maka loyalitas amat mudah didapatkan. Loyalitas ini merupakan bentuk keberhasilan dari employee engagement di organisasi. Terdapat indikator yang harus diperbaiki yaitu *dedication*.
3. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, untuk tanggapan responden dengan nilai indikator terendah pada variabel *job satisfaction* adalah pada dimensi *job itself* yaitu dengan rata-rata sebesar 4,13. Dengan lebih rendahnya skor *job itself* dengan dimensi lain, menunjukkan bahwa terdapat adanya kekurangan kepuasan pada pekerjaannya dari guru. Ketidakpuasan guru pada pekerjaannya akan berdampak negatif pada kinerja dan menjadi kurang produktif. Saran yang dapat diberikan untuk kepala sekolah adalah kepuasan guru terhadap pekerjaannya perlu ditingkatkan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik dan menjadi lebih produktif.

4. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, untuk tanggapan responden dengan nilai indikator terendah pada variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah pada dimensi *conscientiosness* yaitu dengan rata-rata sebesar 4,12. Dengan lebih rendahnya skor *conscientiosness* dengan dimensi lain, menunjukkan bahwa guru belum memiliki kesadaran yang tinggi untuk menjalankan tugas melebihi tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi. Saran yang dapat diberikan untuk kepala sekolah adalah kesadaran guru terhadap pekerjaannya perlu ditingkatkan sehingga guru akan melakukan perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pokoknya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, Ahmad Shabir. 2019. The Effect of Employee Engagement and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB), *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 64.
- Ariani, Dorothea Wahyu. 2013. The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counter productive Work Behavior *International Journal of Business Administration*, Vol. 4, No. 2.
- Baker, L., Dreher, M.J. and Guthrie, J.T. 2000) Why Teacher Engagement is Important to Student Achievement, in *Engaging Young Readers: Promoting Achievement and Motivation*, Guilford Publications, pp. 309-320.
- Bakker, A. B., and Bal, P. M. 2010. Weekly Work Engagement and Performance: a Study among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83.
- Brill, S. and McCartney, A. 2008. Stopping The Revolving Door: Increasing Teacher Retention. *Politics and Policy*, Vol. 36 No. 5, pp. 750-774.
- Burkhauser, S. 2017. How Much Do School Principals Matter When It Comes To Teacher Working Conditions?. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 39 No. 1, pp. 126-145.
- Cheng, X. 2020. Challenges of “School’s Out, But Class’on” To School Education: Practical Exploration Of Chinese Schools During The COVID-19 Pandemic. *Science Insights Education Frontiers*, Vol. 5 No. 2, pp. 501-516.
- Chiu, S. F., and Chen, H. L. 2005. Relation between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Social behavior and personality*, 36(6), 523-540.
- Cochran-Smith, M. 2004. Stayers, Leavers, Lovers, and Dreamers. *Journal of Teacher Education*, Vol. 55 No. 5, pp. 387-392, McLaurin, S.E., Smith, W. and Smillie, A. 2009. Teacher Retention: Problems and Solutions.

- David A. Foote, Thomas Li-Ping Tang. 2008. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Does Team Commitment Make a Difference in Self-Directed Teams?. *Management Decision*, Vol. 46 Iss: 6, pp.933 – 947.
- DiPaola, M., and Hoy, W. K. 2004. Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. *The High School Journal*, Vol. 88, 16-45.
- DiPaola, M. F., and Tschannen-Moran, M. 2001. Organizational Citizenship Behavior in School and Its Relationship to School Climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- DiPaola, M. F., Tarter, J. C., and Hoy, W. K. 2004. *Measuring Organizational Citizenship in Schools: The OCB Scale*. Information Age Publishing. Charlotte, NC.
- Ferdinand. 2013. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ferguson, K., Frost, L. and Hall, D. 2012. Predicting Teacher Anxiety, Depression, and Job Satisfaction. *Journal of Teaching and Learning*, Vol. 8 No. 1.
- Gallup. 2006. Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation National Survey Finds That Passionate Workers are Most Likely to Drive Organisations Forward. *The Gallup Management Journal*.
- George, G., and Joseph, B. 2015. A Study on the Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship with Reference to Employees Working in Travel Organizations. *Atna-Journal of Tourism Studies*, 10(2), 33-44.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan Ke-Empat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Giroux, H.A. and McLaren, P. 1986. Teacher Education and the Politics of Engagement: The Case for Democratic Schooling. *Harvard Educational Review*, Vol. 56 No. 3, pp. 213-239.
- Gürbüz, S. veY Yüksel, M. 2008. Emotional Intelligence in the Study Environment: WorkPerformance, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Its Relationship with Some Demographic Features, *Doğuş University Journal*, 9 (2), 174-190.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., and Schaufeli, W. B. 2006. Burnout and Work Engagement Among Teachers. *Journal of Social Psychology*, 43.

- Hughes, G.D. 2012. Teacher Retention: Teacher Characteristics, School Characteristics, Organizational Characteristics, and Teacher Efficacy. *The Journal of Educational Research*, Vol. 105 No. 4, pp. 245-255.
- Jones, D. and Watson, S.B. 2017. The Relationship between Administrative Leadership Behaviors and Teacher Retention in Christian Schools. *Journal of Research on Christian Education*, Vol. 26 No. 1, pp. 44-55.
- Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*.
- Kangas, M., Siklander, P., Randolph, J. and Ruokamo, H. 2017. Teachers' Engagement and Students' Satisfaction with a Playful Learning Environment. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 63, pp. 274-284.
- Kaplan, İ. 2011. *Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction Relation; An Application on Konya Police Department*. Unpublished PhD Thesis. Selçuk University, Institute of Social Sciences. Konya.
- Kaskel, R. J. 2000. *Value Congruence and Satisfaction*. Unpublished Doctoral Dissertation. The California School of Professional Psychology At Alameda.
- Kerlinger. F. N. dan Lee, H. B. 2000. *Foundation of Behavioral Research (Fourth Edition)*. Reinnar and Winston, Inc. USA, Holt.
- Köse, S., Kartal, B. VeKayalı, N. 2003. A Research on Organizational Citizenship Behavior and Its Relationship with Attitude Factors, *Erciyes University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, issue: 20, 1-19.
- Kreitner, Robert dan Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. New York
- Lee, J.C., Zhang, Z. and Yin, H. 2011. A Multilevel Analysis of the Impact of a Professional Learning Community, Faculty Trust in Colleagues and Collective Efficacy on Teacher Commitment to Students. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 27 No. 5, pp. 820-830.
- Likert, R. 1967. *The Human Organization: Its Management and Values*.
- Loeb, S., Kalogrides, D. and Beteille, T. 2012. Effective Schools: Teacher Hiring, Assignment, Development, and Retention. *Education Finance and Policy*, Vol. 7 No. 3, pp. 269-304.
- Locke, E. A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology* (pp. 1293-1349). Rand McNally. Chicago.

- Louis, K.S. and Smith, B. 1991. Restructuring, Teacher Engagement and School Culture: Perspectives on School Reform and the Improvement of Teacher's Work 1. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 2 No. 1, pp. 34-52.
- Luthan, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi edisi 10, Edisi Indonesia*, Andi. Yogyakarta.
- Mert, I.S. 2011. The Effect of Sub-Dimensions of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: A Research on Managers, *Journal of Defense Sciences*, 9 (2), 117-143.
- Murray, C. 2009. Parent and Teacher Relationships as Predictors of School Engagement and Functioning among Low-Income Urban Youth. *The Journal of Early Adolescence*, Vol. 29 No. 3, pp. 376-404.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, M.P. 2016. *Strategic Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. International edition. McGraw-Hill Irwin. Boston.
- Norton, S.M. 1999. Teacher Retention: Reducing Costly Teacher Turnover. *Contemporary Education*, Vol. 70 No. 3, p. 52.
- Odell, S.J. and Ferraro, D.P. 1992. Teacher Mentoring and Teacher Retention. *Journal of Teacher Education*, Vol. 43 No. 3, pp. 200-204.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books. Lexington, MA.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie S. P. 2006. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Sage Publications. London.
- Organ, D. W., Ryan K. 1995. A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personal Psychology*, 48(4), pp.775-803.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical And Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(51), 1-56.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., and Fetter, R. 1990. Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviour.

- Rich, B.L., Lepine, J.A., and Crawford, E.R. 2010. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robbins, P. Stephen dan Judge, A. Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Buku Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins. Stephen., dan Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Salemba Empat. Jakarta.
- Roeser, R.W., Schonert-Reichl, K., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R., Oberle, E., Thomson, K., Taylor, C. and Harrison, J. 2013. Mindfulness Training and Reductions in Teacher Stress and Burnout: Results from Two Randomized, Waitlist-Control Field Trials. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 105 No. 3, pp. 787-804.
- Rurkkhum, S. 2010. The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thai Organizations.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W.B., Salanova M., Gonzalez-Romá, V., and Bakker, A.B. 2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A. 2003. *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. Valencia.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A., Salanova, M. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. 2004. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Occupational Behavior*, 25.
- Schaufeli, WB. 2018. Work Engagement in Europe: Relations with National Economy, Governance and Culture. *Organizational Dynamics*. 47, 99-106.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business*. Salemba Empat. Jakarta.
- Shaw, J. and Newton, J. 2014. Teacher retention and satisfaction with a servant leader as principal”, *Education*, Vol. 135 No. 1, pp. 101-106.



- Skaalvik, E.M. and Skaalvik, S. 2016. Teacher Stress and Teacher Self-Efficacy as Predictors of Engagement, Emotional Exhaustion, and Motivation to Leave the Teaching Profession. *Creative Education*, Vol. 07 No. 13, pp. 1785-1799.
- Skinner, E.A. and Belmont, M.J. 1993. Motivation in the Classroom: Reciprocal Effects of Teacher Behavior and Student Engagement Across the School Year. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 85 No. 4, pp. 571-581.
- Streiner, D.L. 2005. Finding Our Way: An Introduction to Path Analysis. *Can J Psychiartry*, Vol. 50, No.2.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RandD*. Alfabeta. Bandung.
- Vidian, Rendy. 2018. Pengaruh *Employee Engagement* dan Sikap pada Perubahan Terhadap Kinerja Guru Yayasan Al Kautsar Lampung. *Skripsi*. Universitas Lampung. Lampung.
- Waddell, J. H. 2010. Fostering Relationships to Increase Teacher Retention in Urban Schools. *Journal of Curriculum and Instruction*, Vol. 4 No. 1, pp. 70-85.
- Wagner, S., Rush, M. 2000. Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition and Age. *The Journal of Social Psychology*, 140, 379-91.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. H. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota. Minneapolis.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior. *Journal of Management*, 17.
- Yong, B. C. S. 1999. The Career Commitment of Primary Teachers in Brunei Darussalam. *Research in Education*, Vol. 62 No. 1, pp. 1-9.
- Zeinabadi, Hassanreza. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers. *Procedia Social and Behavioral Science*.