



**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) DALAM MEMEDIASI PENGARUH *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. BCA, TBK CABANG JEMBER**

*THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
IN MEDIATING EFFECTS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT TOWARDS EMPLOYEE
PERFORMANCES IN PT. BCA, TBK BRANCH OFFICE OF JEMBER*

TESIS

Oleh

**MAHMUD FATONI
NIM 160820101002**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
TAHUN 2018**



**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) DALAM MEMEDIASI PENGARUH *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. BCA, TBK CABANG JEMBER**

*THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
IN MEDIATING EFFECTS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT TOWARDS EMPLOYEE
PERFORMANCES IN PT. BCA, TBK BRANCH OFFICE OF JEMBER*

TESIS

**Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna
memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember**

Oleh

**MAHMUD FATONI
NIM 160820101002**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
TAHUN 2018
TESIS**

**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DALAM
MEMEDIASI PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. BCA, TBK CABANG JEMBER**

*THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
IN MEDIATING EFFECTS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT TOWARDS EMPLOYEE
PERFORMANCES IN PT. BCA, TBK BRANCH OFFICE OF JEMBER*

Oleh

**MAHMUD FATONI
NIM 160820101002**

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Dewi Prihatini, SE.,MM.,Ph.D.

Dosen Pembimbing II : Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE, MM

HALAMAN PERNYATAAN

Nama : Mahmud fatoni

NIM : 160820101002

Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Tesis : Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh *Employee Engagement* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bca, Tbk Cabang Jember

menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar benarnya bahwa Tesis yang saya buat adalah benar benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebut sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun dan bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 21 Juli 2018

Yang menyatakan,

Materai Rp 6.000,-

Mahmud Fatoni

NIM. 160820101002

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember

Nama Mahasiswa : Mahmud fatoni

NIM : 160820101002

Program studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan :

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Anggota,

Dewi Prihatini, SE.,M.M.,Ph.D.
NIP 196903291993032001

Dr. Ika Barokah Suryaningsih SE,M.M.
NIP 197805252003122002

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Manajemen,

Dr. Hari Sukarno, M.M.

NIP. 196105301988021001

PENGESAHAN

Tesis berjudul “ Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember ” telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : 28 juni 2018

tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Tim Penguji

Ketua,

Dr. Diana Sulianti K Tobing, SE, M.Si
NIP. 197412122000122001

Anggota I,

Anggota II,

Dr. Sri Wahyu Lelly HS, SE, M.Si
NIP. 197405022000032001

Dr. Hari Sukarno, M.M.
NIP 196105301988021001



Mengesahkan,
Universitas Jember
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.
NIP. 1971072719951210

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan kepada ;

1. Ayahku Almarhum H. Drs. Imam Baidlawi dan ibuku Hajjah Siti Romlah Imam .
2. Istriku Siti Zu'aimah serta anak anakku Rizki Adzaky Syariv, Nahda Zhafira Elizaveta dan Muhammad Fatih Izdihaar
3. Semua Guru Guru dan Dosen dosenku
4. Perusahaan tempatku bekerja PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang Jember dan rekan kerja semua
5. Almamater yang aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER

MOTTO

Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya
mereka menyembah kepada-Ku
(Q.S. Az-Zariyat ayat 56)

Sesungguhnya Allah dan Malaikat-malaikat-Nya bershawat untuk Nabi. Wahai
orang-orang yang beriman, bershawatlah kalian untuk Nabi dan ucapkanlah
salam penghormatan kepadanya
(Q.S. Al-Ahzaab ayat 56)

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan
dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya
kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka
dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.
(Q.S. Al Nahl ayat 97)

Maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak
mengetahui.”
(Q.S. An Najl ayat 43)

Tawadhu'lah kalian terhadap orang yang mengajari kalian
(Khalifah Umar bin khattab ra)

Ringkasan

Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh *Employee Engagement* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember; Mahmud Fatoni; 160820101002; 2018; Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan tergambar dalam perilaku, loyalitas pada organisasi, dan kontribusi yang melebihi peran ditempat kerja. Kinerja dapat terwujud dengan baik jika terdapat *Employee Engagement*, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik pula dari karyawan. Rasa loyal terhadap organisasi serta kontribusi yang tinggi, secara langsung akan berdampak pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi baik, karena ada rasa tanggungjawab yang besar didalamnya. Variabel *Employee Engagement*, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi menarik untuk diteliti karena saat ini organisasi sangat membutuhkan karyawan yang loyal dan memiliki komitmen tinggi agar dapat bertahan dan berkembang, khususnya dalam bidang perbankan yang saat ini ada banyak perubahan dalam penggunaan teknologi dalam menjalankan operasional serta dalam memberikan layanan kepada customernya.. PT. BCA, Tbk cabang Jember adalah termasuk cabang dimana terdapat komposisi karyawan senior dengan junior hampir sama jumlahnya yang terpaut jauh secara umur serta berada dalam satu proses kerja dan tim kerja, disamping itu para pejabat pejabat yang ada harus memimpin para karyawan yang beda generasi. Dari hal diatas diduga ada permasalahan terhadap *Employee Engagement* dan komitmen organisasi para karyawan, dan hal itulah yang menjadikan penelitian ini perlu di lakukan

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi di PT. Bank central Asia, Tbk cabang Jember, dimana *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi tersebut mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. Bank Central

Asia, Tbk cabang Jember, selanjutnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang memediasi *Employee Engagement* dan komitmen Organisasi di PT. Bank central Asia, Tbk cabang Jember tersebut dapat mempengaruhi kinerja.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan dari PT. BCA, Tbk Cabang Jember sebanyak 162 orang, yang terbagi dalam dua jenis yaitu karyawan tidak tetap (bhakti) sejumlah 41 orang dan karyawan tetap sejumlah 121 orang. Dikarenakan Jumlah karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember berjumlah 162 orang maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel atau dapat dikatakan bahwa penelitian ini menggunakan metode penelitian sensus yaitu penelitian yang dilakukan untuk meneliti seluruh elemen populasi sebanyak 162 karyawan. Pengujian hipotesis menggunakan alat uji analisis path.

Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

a). *Employee engagement* secara signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, b) Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja, c) *Employee engagement* secara signifikan berpengaruh langsung terhadap OCB, d).Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap OCB, e) OCB secara signifikan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan, d). *Employee engagement* secara signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB, f).Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB. artinya hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember memiliki kekuatan,dedikasi, konsertrasi terhadap pekerjaan, penerimaan terhadap tujuan perusahaan, keinginan untuk bekerja keras dan hasrat bertahan untuk menjadi bagian dari PT. BCA, Tbk Cabang Jember sehingga muncul perilaku membantu rekan kerja, perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal dan tanggungjawab dalam aktivitas kehidupan perusahaan yang menimbulkan peningkatan kualitas, kuantitas, ketepatan, efektivitas dan kemandirian.

Summary

The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) In Mediating Effects of Employee Engagement and Organizational Commitment Towards Employee Performance In PT. BCA, Tbk Jember Branch Office of Jember; Mahmud Fatoni; 160820101002; 2018; Master of Management Faculty of Economics and Business,

UniverHighly committed employees will be reflected in behavior, loyalty to the organization, and contributions beyond workplace roles. Performance can be realized well if there are Employee Engagement, organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) which is also good from employees. Loyalty to the organization as well as high contribution, will directly affect the performance of employees. Performance of employees is being better, because there is a great sense of responsibility in it. Employee Engagement variables, organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) become interesting to be studied because the organization now desperately needs employees who are loyal and have a high commitment in order to survive and develop, especially in the field of banking which currently has many changes in the use of technology in running operations and in providing services to its customers .. PT. BCA, Tbk Jember branch is a branch where there is a composition of senior employees with juniors are almost the same numbers but so different in age and also in a working process and team work, in addition, existing officials should lead the employees of different generations. From the points mentioned above, it is suspected that there are problems to Employee Engagement and organizational commitment of employees, and that's what makes this research needs to be done

In general, this study aims to analyse Employee Engagement and Organizational Commitment in PT. Bank Central Asia, Tbk Jember branch, where Employee Engagement and Organizational Commitment affect Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in PT. Bank Central Asia, Tbk Jember branch, then Organizational Citizenship Behaviour (OCB) that mediates Employee

Engagement and Organizational commitment in PT. Bank Central Asia, Tbk Jember branch can affect performance.

The population of this research is all employees of PT. BCA, Tbk Branch of Jember as many as 162 people, which is divided into two types, namely temporary employees (bhakti) of 41 people and permanent employees of 121 people. Due to the number of employees of PT. BCA, Tbk Branch Jember are amounted to 162 people then the population in this study acts also as a sample or can be said that this research using census research method that is research conducted to examine all elements of population as much as 162 employees. Hypothesis testing using path analysis tool.

After data analysis was done, some conclusion can be taken, those are: a). Employee engagement significantly affects directly to employee performance, b) Organizational commitment significantly positive direct significant to performance, c) Employee engagement significantly influential directly to OCB, d). Organizational commitment significantly has positive and direct effect significant to OCB, e) OCB significantly have positive and direct effect significant to employee performance, d). Employee engagement significantly indirectly affects employee performance through OCB, f). Organizational commitment significantly indirectly affects employee performance through OCB. meaning that the analysis results show that employees at PT. BCA, Tbk Jember Branch has the strength, dedication, consolidation of the work, acceptance of corporate goals, the desire to work hard and the desire to survive to be part of PT. BCA, Tbk Jember Branch so that the behavior appears to help colleagues, the behavior to accept the conditions or circumstances that are not fun and less ideal and responsibilities in corporate life activities that lead to improvements in quality, quantity, accuracy, effectiveness and independence.

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah menganugerahkan limpahan rahmat, barokah dan petunjuk-Nya, sehingga memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember”. Selanjutnya sholawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW.

Tesis ini dibuat sebagai akhir dari rangkaian pembelajaran sekaligus sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian Tesis di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulisan Tesis ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu dalam penyelesaian Tesis ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati serta penghargaan yang tulus, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
2. Bapak Dr. Hari Sukarno, M.M selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Jember
3. Ibu Dewi Prihatini, SE.,M.M.,Ph.D. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE,M.M. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang beliau berdua telah dengan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam menyelesaikan Tesis ini.
4. Ibu Dr. Diana Sulianti K Tobing, SE, M.Si selaku penguj ketua, ibu Dr. Sri Wahyu Lelly HS, S.E, M.Si selaku penguji anggota I dan Bapak Dr. Hari Sukarno, M.M selaku Penguji anggota II. yang telah memberikan kritik dan saran dalam penulisan tesis ini.

5. Seluruh Dosen dosenku Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberi ilmu pengetahuan kepadaku
6. Seluruh teman teman kuliah Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang senantiasa memberi dukungan dan semangat dalam menyelesaikan Tesis ini
7. Ibuku yang senantiasa mendoakanku serta Istri dan anak anakku
8. Rekan rekan kerja di PT. BCA, Tbk cabang Jember
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan informasi dan bimbingan, sehingga penulisan Tesis ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT yang Maha Pengasih dan penyayang selalu memberikan Rahmat dan BarokahNya kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga Tesis ini dapat terselesaikan.

Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan Tesis ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi pihak-pihak yang membacanya.

Jember, 21 Juli 2018

Mahmud Fatoni

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PEMBIMBINGAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN MOTTO	viii
RINGKASAN	ix
ABSTRACT	xi
PRAKATA	xiii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB 2. TELAAH PUSTAKA	12
2.1 Kajian Teoritis	12
2.1.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	12
2.1.2 Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	12
2.1.3.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	14
2.2 Employee Engagement	16
2.2.1 Definisi <i>Employee Engagement</i>	16
2.2.2 Aspek-Aspek <i>Employee Engagement</i>	17
2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee</i> <i>Engagement</i>	17
2.3 Komitmen Organisasi	19
2.3.1 Pengertian Komitmen organisasi	19
2.3.2 Model Pengukuran Komitmen Organisasi	21
2.3.3 Konsekuensi dari Komitmen Organisasi	22
2.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi	23
2.4 Kinerja	24
2.4.1 Pengertian Kinerja	24
2.4.2 Cara Meningkatkan Kinerja	26
2.4.3 Penilaian Kinerja	27
2.5 Penelitian Terdahulu	30
2.6 Kerangka Konseptual	38
2.7 Hipotesis	39

2.7.1 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Secara Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember	39
2.7.2 Pengaruh Komitmen organisasi Secara Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember	39
2.7.3 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Secara Langsung Signifikan Terhadap OCB Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember	40
2.7.4 Pengaruh Komitmen organisasi Secara Langsung Signifikan Terhadap OCB Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember	41
2.7.5 Pengaruh OCB Secara Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember	41
2.7.6 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Secara Tidak Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Melalui OCB Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember	42
2.7.7 Pengaruh Komitmen organisasi Secara Tidak Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Melalui OCB Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember	43
BAB 3. METODE PENELITIAN	44
3.1 Rancangan Penelitian.....	44
3.2 Jenis dan Sumber Data	44
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	45
3.4 Skala Pengukuran	45
3.5 Populasi dan Sampel	45
3.6 Identifikasi Variabel.....	46
3.7 Definisi Operasional Variabel	46
3.8 Metode Analisis Data.....	48
3.8.1 Statistik Deskriptif	48
3.8.2 Uji Instrumen	48
3.8.3 Uji Hipotesis dan Menghitung Jalur dengan PATH.....	49
3.8.4 Uji Asumsi Klasik.....	51
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
4.1 Hasil Penelitian	54
4.1.1 Gambaran Umum PT. BCA, Tbk	54
4.1.2 Gambaran Umum PT. BCA, Tbk Cabang Jember	55
4.1.3 Karakteristik Responden	56
4.1.4 Hasil Analisis Data.....	59
4.1.5 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	62
4.1.6 Hasil Uji Asumsi Klasik	63
4.1.7 Hasil Uji Hipotesis (Uji t).....	66
4.1.8 Perhitungan Jalur	68
4.2 Pembahasan.....	72
4.3 Keterbatasan Penelitian	83
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	84

5.1 Kesimpulan.....	84
5.2 Saran	87
DAFTAR PUSTAKA.....	89
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

2.1 Kinerja PT. BCA, Tbk.....	4
2.1 Penelitian Terdahulu.....	33
4.1 Komposisi Responden Berdasarkan Usia	57
4.2 Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
4.3 Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	58
4.4 Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Karyawan	59
4.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember	60
4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember	61
4.7 Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Pada Karyawan Bhakti	62
4.8 Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Pada Karyawan Tetap	63
4.9 Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Pada Karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember	64
4.10 Rekapitulasi Hasil Uji Multikolinearitas.....	64
4.11 Rekapitulasi Hasil Uji Heterokedastisitas	65
4.12 Hasil Ringkasan Uji t Pada Persamaan 1 dan 2	67

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Konseptual	38
4.1 Model Analisis Jalur Pada Karyawan Bhakti.....	69
4.2 Model Analisis Jalur Pada Karyawan Tetap	70



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner	94
Lampiran 2 Uji Validitas Karyawan Bhakti	97
Lampiran 2 Uji Realibitas Karyawan Bhakti	99
Lampiran 2 Hasil Analisis Path Karyawan Bhakti	99
Lampiran 2 Hail Uji Klasik Karyawan Bhakti	108
Lampiran 3 Uji Validitas Karyawan Tetap	111
Lampiran 3 Uji Realibitas Karyawan Tetap	113
Lampiran 3 Hasil Analisis Path Karyawan Tetap	113
Lampiran 3 Hail Uji Klasik Karyawan tetap	121
Lampiran Data Responden	124

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) dari karyawannya. Sedangkan kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karenanya setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Perusahaan senantiasa menginginkan agar kinerja karyawannya menjadi baik. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat meningkatkan kontribusi para karyawan kepada organisasinya.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan tergambar dalam perilaku, loyalitas pada organisasi, dan kontribusi yang melebihi peran ditempat kerja. Kinerja dapat terwujud dengan baik jika terdapat *Employee Engagement*, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik pula dari karyawan. Rasa loyal terhadap organisasi serta kontribusi yang tinggi, secara langsung akan berdampak pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi baik, karena ada rasa tanggungjawab yang besar didalamnya. Variabel *Employee Engagement*, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi menarik untuk diteliti karena saat ini organisasi sangat membutuhkan karyawan yang loyal dan memiliki komitmen tinggi agar dapat bertahan dan berkembang, khususnya dalam bidang perbankan yang saat ini ada banyak perubahan dalam penggunaan teknologi dalam menjalankan operasional serta dalam memberikan layanan kepada customernya.

Podsakoff *et al.* (2000) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku sukarela, perilaku melebihi tuntutan tugas yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang secara sadar dan sukarela dilakukan diluar deskripsi kerja secara formal dan apabila itu tidak dilakukanpun tidak akan mendapatkan sanksi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki

karyawan diduga mampu meningkatkan kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi peran ditempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini melibatkan perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja. Menurut Organ *et al* (2006), peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor internal (kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya) dan faktor eksternal (gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin, budaya organisasi dan lain sebagainya). Menurut Organ (2006) *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi (Titisari, 2014). Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik akan sangat membantu perusahaan atau lembaga dalam mencapai tujuan. Namun dalam kenyataannya tidak disemua unit karyawan memiliki OCB. Di unit A bisa saja ada karyawan yang memiliki OCB, sedangkan di unit B ada yang tidak memiliki OCB. Begitu juga sesama anggota di dalam satu unit tertentu satu sama lain ada perbedaan dalam hal OCB, perbedaan OCB yang ada dalam karyawan itulah yang dapat menjadi sebuah permasalahan di sebuah perusahaan. Oleh karenanya perusahaan berharap dengan adanya *Employee Engagement*, komitmen organisasi dan OCB pada setiap karyawannya maka kinerja karyawan dapat optimal, terutama bagi PT. BCA, Tbk Cabang Jember dalam menghadapi tantangan dunia perbankan saat ini.

Employee Engagement adalah sejauh mana seseorang berkomitmen, mendedikasikan dirinya dan loyal kepada organisasi, atasan, pekerjaan dan rekan kerjanya. Hewitt, Bacon dan Woodrow (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004) mendefinisikan *engagement* sebagai pengukuran emosional karyawan dan komitmen intelektual terhadap organisasi dan kesuksesannya dan meyakini menjadi hasil pengukuran dan menggambarkan bagaimana karyawan berperilaku sebagai hasil interaksi mereka dengan organisasi. Hasil penelitian Vincentia dan

Fibria (2013) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi. Sikap yang dimaksud disini adalah mengenai seberapa jauh sikap yang diambil individu atas organisasinya dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan “loyalitas” karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan keberhasilan sebuah organisasinya. Lebih lanjut Luthans (2006), secara spesifik mengatakan “sikap loyalitas” karyawan ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, (2) kemauan untuk mengerahkan usaha untuk organisasinya, dan (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Hasil penelitian Dita Yulia Amanda (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, namun Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tantangan dunia perbankan di dua tahun terakhir ini cukup berat dimana keadaan ekonomi belum membaik. *Net Interest Margin* yang menjadi salah satu sumber laba menipis serta persaingan bank yang meningkat karena produk dan layanan hampir seragam antar bank. Keadaan tersebut tentunya akan berdampak pula pada kinerja bisnis perbankan. Oleh karenanya PT, BCA, Tbk berusaha menggenjot kinerja lewat produk unggulan dan operasional yang ekselen yang kesemua itu membutuhkan sumber daya manusia yang handal dalam kerjanya. Disamping sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang tinggi sangat

di perlukan untuk menghadapi tantangan perbankan saat ini maka diperlukan juga sebuah komitmen ,keterikatan karyawan serta perilaku kerja yang lebih buat PT. BCA Tbk dalam menghadapi era perubahan saat ini. Kinerja PT. BCA, Tbk dalam 4 tahun terakhir masih cukup optimal seperti yang di paparkan dalam Tabel 1.1.

Bisnis Perbankan cukup menantang dengan segala persaingan di bidang usaha jasa keuangan, baik persaingan dengan usaha jasa keuangan bank maupun jasa keuangan lainnya yang bukan bank. PT. BCA, Tbk selalu fokus dalam menjaga performanya dan hal itu di buktikan dengan kinerja PT. BCA, Tbk pada tahun 2017 lebih baik jika di bandingkan target awal yang di tentukan di tahun 2017 dimana pada akhrit tahun 2017 dana CASA tumbuh 8.7 % mencapai Rp.443,7 triliun. Aktivitas penyaluran kredit, BCA membukukan pertumbuhan portofolio kredit sebesar 12.4% menjadi Rp.467.5 triliun melebihi target yang ditetapkan yaitu 8%-10%. Laba bersih pada tahun 2017 tumbuh 13.1 % mencapai Rp.23.3 triliun. Pertumbuhan laba yang baik PT. BCA, Tbk di tahun 2017 membuat tingkat pengembalian atas aset (Return on Assets – ROA) sebesar 3,9% dan tingkat pengembalian atas ekuitas (Return on Equaity- ROE) sebesar 19.2%. Dari hal hal tersebut maka pencapaian PT. BCA, Tbk secara keseluruhan di tahun 2017 melebihi dari target yang di tetapkan.

Tabel 1.1 kinerja PT. BCA, Tbk (Dalam miliar rupiah)

	2017	2016	2015	2014
Total Aset	750.320	676.739	594.373	553.156
Kredit Bruto	467.509	415.896	387.643	346.563
Dana pihak ketiga	581.115	530.134	476.666	447.906
Total ekuitas	131.402	112.715	89.625	75.726
Pendapatan operasional	56.982	53.779	47.876	41.373
Laba bersih	23.321	20.606	18.019	16.486

Sumber : Laporan Tahunan BCA 2017

Paparan diatas menunjukkan bahwa kontribusi Karyawan dalam sebuah Organisasi di level manapun merupakan hal penting dan kunci dalam mempertahankan kepercayaan dan memberikan layanan berkualitas kepada nasabah. Oleh karena itu PT. BCA, Tbk memiliki komitmen dalam mengembangkan keterampilan dan kompetensi seluruh karyawannya mulai dari tingkat Pusat, wilayah sampai ke tingkat Cabang dan Kantor pembantu Cabang.

Begitu pula dengan salah satu cabang BCA yaitu PT. BCA, Tbk Cabang Jember di tuntut untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya baik dalam peningkatan operasional yang ekselen maupun dalam memasarkan produk unggulan. Pelatihan dan program pembelajaran banyak dilakukan terhadap karyawan di PT. BCA, Tbk Cabang Jember, baik dilakukan terhadap karyawan bhakti yang berjumlah 41 orang maupun terhadap karyawan tetap yang berjumlah 121 orang yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, pelatihan dan program pembelajaran di adakan di kelas atau dengan menggunakan sarana *E learning*. Namun dalam menjalankan semua proses pencapaian tujuan PT. BCA, Tbk Cabang Jember tersebut, tidak lepas dari yang namanya kendala. Jika melihat hasil laporan kinerja dari setiap target tim maupun pribadi pribadi (laporan PKKCC BCA jember 2017) maka Kendala tersebut diduga dari karyawan yang tidak semuanya bisa maksimal dalam kinerjanya, baik di saat memberikan pelayanan langsung ke nasabah atau pada saat menjalankan proses kerjanya serta pemenuhan target target kerjanya. Keberadaan 26 % karyawan bhakti di PT. BCA, Tbk Cabang Jember yang masa kerja diantara nol sampai 3 tahun diharapkan dapat bekerja dengan semangat yang tinggi karena masih baru dan keberadaan karyawan tetap PT. BCA, Tbk Cabang Jember yang mencapai 74 % diharapkan dapat memberi kekuatan dalam mencapai kinerja terbaik PT. BCA, Tbk Cabang Jember. Pencapaian PT. BCA, Tbk Cabang Jember pernah luar biasa, dimana Tahun 2014 mendapatkan BCA Award untuk pencapain kinerja terbaik namun Pencapaian Kinerja Kantor cabang (PKKCC) dalam 3 tahun terakhir ini justru mengalami penurunan meski sudah tergolong bagus namun tidak seperti tahun-tahun sebelumnya, dari data PKKCC terdapat penurunan nilai kinerja cabang PT. BCA, Tbk Cabang Jember dari sebelumnya mendapat BCA Award di tahun 2014 kemudian rangking 2 se wilayah 7 kanwil Malang tahun 2015 dan kemudian di Tahun 2016 menjadi rangking 11 sedangkan di Tahun 2017 berada di posisi 12 sewilayah 7 kanwil Malang.

PT. BCA, Tbk cabang Jember adalah termasuk cabang dimana terdapat komposisi karyawan senior dan yunior yang berada dalam satu proses kerja dan tim kerja, dengan komposisi senior yunior tersebut maka pemimpin pemimpin unit kerja yang ada harus memimpin para karyawan yang beda generasi. Dari hal

diatas maka permasalahan yang terkait dengan sumberdaya manusia khususnya *Employee Engagement* dan komitmen organisasi para karyawan bisa saja terjadi, dan hal itulah yang menjadikan penelitian ini perlu di lakukan.

Permasalahan lainnya adalah adanya perubahan organisasi di dalam PT. BCA Tbk dimana akan di berlakukan cabang yang serba otomasi seperti adanya E branch, Customer Service Digital dan STAR teller , perubahan layanan juga terjadi PT. BCA,Tbk menuju E Service dimana akan di lakukan monitoring on line di segala bidang baik di layanan yang ada di dalam gedung BCA yang dilakukan saat jam layanan maupun yang ada di luar gedung BCA yang dapat dilakukan 24 jam. Perubahan juga terjadi didalam sistem kerja dan pelaporan pelaporan yang berhubungan dengan operasioanal maupun dalam pencapaian pencapaian bisnis atau target. Perubahan juga akan terjadi di layanan transaksi valas langsung dari Kantor cabang pembantu tanpa harus ke kantor cabang utama, tidak sampai disitu perubahan juga dilakukan terhadap aplikasi aplikasi penjualan yg berbasis digital, termasuk implementasi alat alat baru di cabang seperti mycore, blims, mc2, my video, my quick action, HC inspire, video conference, system Pakar BCA termasuk juga E learning yang berbasis gadget. BCA juga banyak melakukan perubahan yang terdapat dalam produk produk BCA baik itu produk funding maupun yang sifatnya alat pembayaran

Semua Perubahan yang di lakukan PT. BCA, Tbk diatas membuat PT. BCA cabang Jember juga harus melakukan perubahan terhadap proses kerja, dimana hal itu mengharuskan untuk meningkatkan kompetensi dari setiap karyawan secara cepat agar dapat mengikuti perubahan yang terjadi dan dapat sesuai dengan perkembangan jaman serta teknologi baik yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan saat berada kantor atau saat berada diluar kantor, perubahan perubahan itu dimaksudkan agar tujuan PT. BCA, Tbk Cabang Jember itu sendiri dapat terwujud sesuai dengan target yang telah di ditetapkan. Melihat beberapa bahasan diatas termasuk adanya berbagai perubahan organisasi tersebut maka diduga ada perubahan pula terhadap *Employee Engagement* dan komitmen karyawan PT. BCA, Tbk cabang jember, dimana pengaruh *Employee Engagement*

dan komitmen itu akan berpengaruh juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang selanjutnya berpengaruh ke kinerja.

Beberapa penelitian terdahulu menghasilkan hasil penelitian yang berbeda-beda. Ada peneliti yang menyatakan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh kepada OCB dan kinerja, ada yang menyatakan bahwa komitmen organisasi ada pengaruhnya ke kinerja dan *employee engagement* ke OCB serta berdampak pada kinerja karyawan, sehingga perlu dilakukan pengujian kembali di obyek yang berbeda yaitu di PT. BCA, Tbk Cabang Jember. Penelitian Vincentia dan Fibria, (2013) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, Nabilah dan Jafar, (2014) menemukan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian Shindie, Syamsun dan Lindawati (2015), berbeda dengan penelitian lainnya. Shindie, Syamsun dan Lindawati menemukan bahwa *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti semakin tinggi tingkat *Employee Engagement* maka tidak terjadi peningkatan kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Area Bekasi. Hal tersebut menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi melalui variabel *Employee Engagement* Amanda (2013) menemukan bahwa disiplin kerja berdampak signifikan pada kinerja karyawan, namun disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Komitmen organisasional memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ida Bagus Putu (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh Signifikan antara *Employee Engagement* dan OCB secara simultan terhadap kinerja individu. Saloni Devi (2017) menemukan bahwa organisasi dengan tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi mengungguli pesaing mereka dalam hal profitabilitas. Pegawai yang terlibat dapat membantu organisasi mencapai misinya, menjalankan strateginya dan menghasilkan bisnis yang penting. Mereka memberi perusahaan keunggulan kompetitif yang penting termasuk produktivitas yang lebih tinggi, kepuasan pelanggan dan perputaran karyawan yang lebih rendah. Hubungan antara keterlibatan karyawan dan hasil organisasi akan lebih kuat jika tindakan yang lebih baik digunakan. Dengan

demikian, kebutuhan organisasi untuk memahami bagaimana perbedaan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor keterlibatan dan fokus pada hal tersebut, untuk mencapai hasil strategis dan juga untuk meningkatkan efektivitas keseluruhan. Nabilah Ramadhan¹ & Jafar Sembiring (2014), menemukan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Secara garis besar hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan baik secara langsung terhadap OCB dan kinerja, maupun tidak langsung kepada kinerja melalui OCB. Karyawan yang *engaged* memiliki keterhubungan secara fisik, kognitif, dan emosional dengan peran mereka dalam pekerjaan. Sama halnya yang terjadi pada karyawan PT. BCA, Tbk cabang Jember. Diduga pada karyawan yang terbilang masih baru memiliki *Employee Engagement* dan komitmen organisasi yang tinggi, sehingga kinerjanya sangat baik. Hal ini bukan berarti kinerja karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama memiliki kinerja yang buruk, diduga ada penurunan rasa *Employee Engagement* dan komitmen yang diakibatkan adanya perubahan-perubahan dalam organisasi. Karyawan dengan *Employee Engagement* dan komitmen yang tinggi akan memiliki tanggungjawab yang tinggi (OCB). Karyawan yang *engaged* akan memiliki kekuatan yang dikarakteristikan dengan energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Hal ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi OCB dan kinerja.

Melihat fenomena-fenomena tersebut di atas maka perlu dilakukan kembali penelitian terkait *Employee Engagement* dan komitmen organisasi di PT. Bank central Asia, Tbk cabang Jember yang selanjutnya mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. Bank central Asia, Tbk cabang Jember, dimana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang memediasi *Employee Engagement* dan komitmen di PT. Bank central Asia, Tbk cabang Jember tersebut dapat mempengaruhi kinerja. Penelitian ini menggunakan sampel seluruh karyawan bhakti dan karyawan tetap. Pembagian karyawan ini sesuai dengan yang ada dilapangan. Hasil prapenelitian menunjukkan bahwa ada pola atau

perilaku yang berbeda antara karyawan bhakti dan tetap. Karyawan bhakti yang statusnya masih belum menjadi karyawan tetap diduga memiliki *employee* dan komitmen yang lebih besar daripada karyawan tetap.

1.2 Rumusan Masalah

Program pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasi serta peningkatan kemampuan diri telah dilakukan di PT. BCA, Tbk Cabang Jember, namun permasalahan terkait dengan sumberdaya manusia masih saja terjadi di PT. BCA, Tbk Cabang Jember. Permasalahan tersebut terjadi karena adanya transformasi sistem operasional serta layanan pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember sehingga berpengaruh pada keyakinan serta kesesuaian mengikuti komitmen organisasi. Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember?
- b. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember?
- c. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember?
- d. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember?
- e. Apakah OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember?
- f. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja melalui OCB karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember?
- g. Apakah komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja melalui OCB karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji:

- a. Besar pengaruh *Employee Engagement* secara langsung signifikan terhadap OCB karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember
- b. Besar pengaruh komitmen organisasi secara langsung signifikan terhadap OCB karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember.
- c. Besar pengaruh *employee Engagement* secara langsung signifikan terhadap kinerja karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember.
- d. Besar pengaruh komitmen organisasi secara langsung signifikan terhadap kinerja karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember.
- e. Besar pengaruh OCB secara langsung signifikan terhadap kinerja karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember.
- f. Besar pengaruh *employee Engagement* secara tidak langsung signifikan terhadap kinerja melalui OCB karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember.
- g. Besar pengaruh komitmen organisasi secara tidak langsung signifikan terhadap kinerja melalui OCB karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat untuk beberapa pihak, yaitu :

- a. Bagi Peneliti Yang Akan Datang

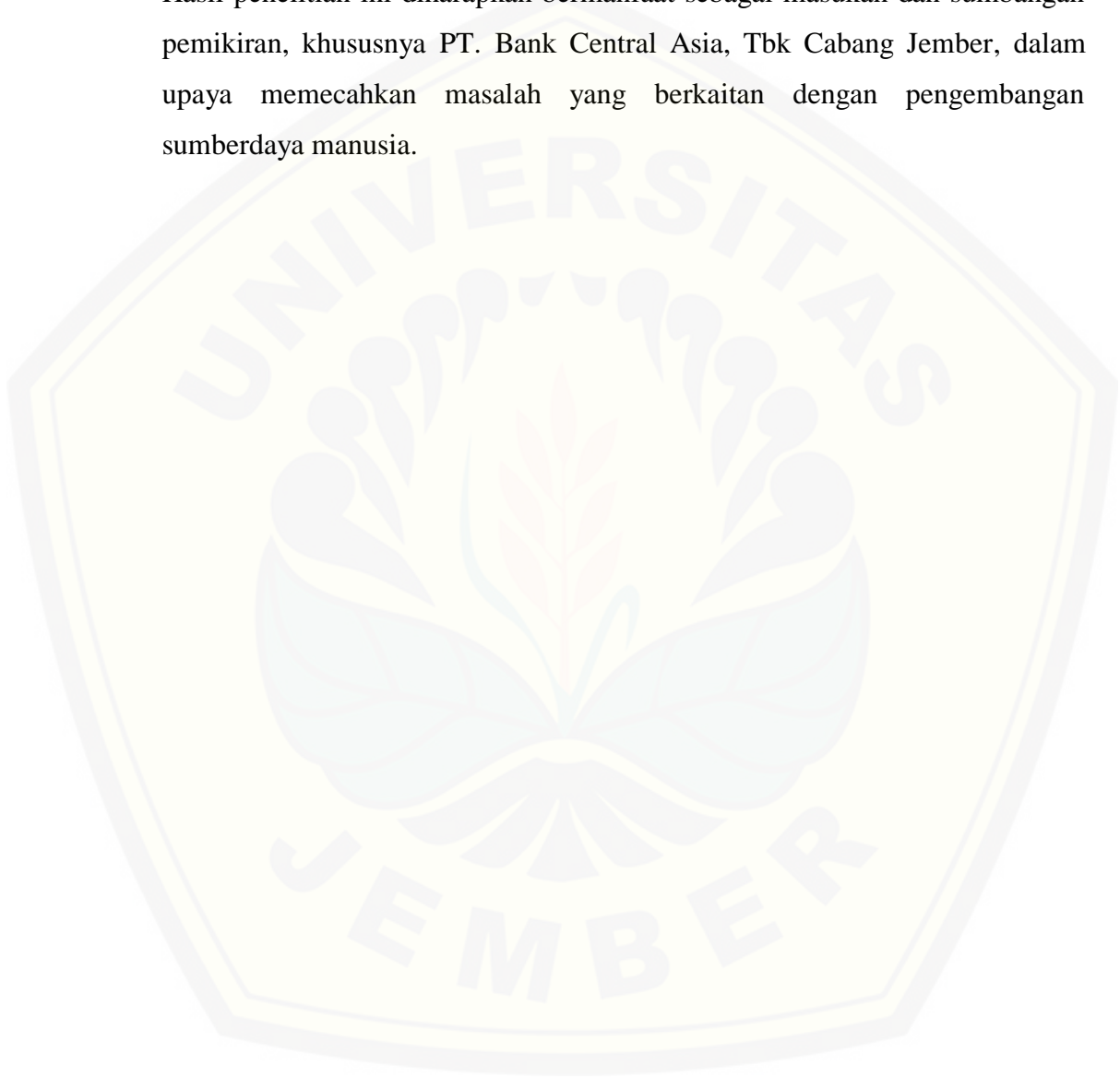
Penelitian ini dapat digunakan dalam menambah wawasan dan pengetahuan serta menjadi inspirasi untuk melakukan pengujian mengenai pengaruh *Employee Engagement* dan komitmen terhadap kinerja karyawan dengan variabel OCB sebagai variabel intervening.

- b. Bagi Akademik.

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh kajian teoretis ilmiah yang lebih mendalam sehingga dapat dijadikan acuan konseptual ilmiah bagi perbaikan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.

c. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan dan sumbangan pemikiran, khususnya PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang Jember, dalam upaya memecahkan masalah yang berkaitan dengan pengembangan sumberdaya manusia.



BAB II. TELAAH PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pengertian tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dikemukakan oleh beberapa ahli, salah satunya adalah oleh Robbins dan Judge (2013) yang mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Pendapat lain dikemukakan oleh Gary (2012) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya.

Selanjutnya menurut Podsakoff *et al.* (2000) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku sukarela, perilaku melebihi tuntutan tugas yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Dari berbagai pendapat para ahli mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang secara sadar dan sukarela dilakukan diluar deskripsi kerja secara formal dan apabila itu tidak dilakukanpun tidak akan mendapatkan sanksi.

2.1.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang banyak dikenal dan digunakan dalam penelitian adalah dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dikemukakan oleh Organ (2006) yang terdiri dari :

a. *Altruism*

Perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan overload, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk.

b. *Courtesy*

Perilaku untuk terjadinya masalah yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan, misalnya mendorong rekan kerja yang bekerja bermalas-malasan

c. *Sportsmanship*

Perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara picik, tidak suka melalaikan realitas.

d. *Civic virtue*

Perilaku tanggungjawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau menaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas dalam perusahaan.

e. *Conscientiousness*

Dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil di atas standar yang ditetapkan, misalnya bekerja sepanjang hari, tidak membuang-buang waktu, mentaati semua peraturan perusahaan secara sukarela, bersedia melakukan tanggungjawab yang bukan menjadi tanggungjawabnya.

Williems dan Anderson (2009) membagi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam dua kategori yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)-O dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)-I. OCB O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran ditempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati aturan-aturan informal untuk menjaga ketertiban. Sedangkan OCB I adalah perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung memberikan kontribusi bagi organisasi, misalnya membantu rekannya yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal terhadap karyawan lain. Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi deskripsi kerjanya yang resmi.

2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Faktor-faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) cukup kompleks dan saling terkait satu sama lainnya (Williems dan Anderson. 2009). Faktor-faktor tersebut yaitu :

a. Budaya dan iklim organisasi

karyawan cenderung melakukan tindakan melampaui tanggung jawab mereka apabila :

1. Merasa puas dengan pekerjaannya
2. Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari pengawas
3. Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

b. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya *organizational citizenship behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok, kepribadian merupakan suatu karakteristik yang dapat berubah-ubah. Suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu membantu orang lain.

c. Persepsi terhadap dukungan organisasi.

Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat pada perilaku *citizenship*.

d. Persepsi terhadap kualitas hubungan atasan dan bawahan

apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi, maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahan akan merasa bahwa atasannya memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan kepada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan atasan mereka.

e. Masa Kerja

Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keikatan yang kuat dengan organisasi tersebut. Masa kerja

yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif.

f. Jenis Kelamin

Lovell (2009) menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) mereka, dimana wanita lebih banyak menolong dibandingkan pria.

Sedangkan menurut Podsakoff *et al* (2009) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah :

a. Karakteristik Individu

Kepuasan karyawan, komitmen organisasi, motivasi kerja dan persepsi keadilan adalah dipandang sebagai faktor umum yang muncul sebagai penentu utama dalam *Organizational citizenship behavior* (OCB). Persepsi peran juga ditemukan memiliki hubungan yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Kerancuan peran dan konflik peran diketahui berhubungan dengan kepuasan karyawan dan kepuasan berhubungan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB)

b. Karakteristik Tugas

Pada dasarnya umpan balik tugas dan tugas yang memuaskan secara positif terkait, dan tugas rutin secara negatif dihubungkan dengan *Organizational citizenship behavior* (OCB).

c. Karakteristik Organisasi

Kohesivitas kelompok dan dukungan organisasi ditemukan secara signifikan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

d. Karakteristik kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran kunci sebagai sebuah awal *organizational citizenship behavior* (OCB). Dukungan dan perilaku kepemimpinan transformasional, teori pertukaran pemimpin-anggota secara signifikan dan konsisten memiliki hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

2.2 *Employee Engagement*

2.2.1 Definisi *Employee Engagement*

Robinson, Perryman, dan Hayday (2004) mendefinisikan *Employee Engagement* adalah perilaku positif karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Karyawan yang engaged memiliki keterhubungan secara fisik, kognitif, dan emosional dengan peran mereka dalam pekerjaan (Albrecht, 2010). Menurut Marciano (2010), *Employee Engagement* adalah sejauh mana seseorang berkomitmen, mendedikasikan dirinya dan loyal kepada organisasi, atasan, pekerjaan dan rekan kerjanya. Hewitt, Bacon dan Woodrow (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004) mendefinisikan *engagement* sebagai pengukuran emosional karyawan dan komitmen intelektual terhadap organisasi dan kesuksesannya dan meyakinkannya menjadi hasil pengukuran dan menggambarkan bagaimana karyawan berperilaku sebagai hasil interaksi mereka dengan organisasi. *Employee Engagement* adalah tingkatan keterlibatan dan antusiasme individu atas pekerjaannya dan organisasinya (Buckingham&coffman, 1999). Menurut Schaufeli dan Bakker (2003), *engagement* sebagai keadaan positif, pemenuhan, pandangan terhadap kondisi kerja yang dikarakteristikan dengan kekuatan, dedikasi, dan absorpsi. Mereka mengatakan bahwa *engagement* merupakan keadaan pikiran dan perasaan yang lebih persisten dan menyeluruh, tidak hanya fokus pada objek kejadian individu atau perilaku tertentu. Kekuatan mengacu pada tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan.

Dedikasi mengacu pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Absorpsi dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh, minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti mengacu pada Schaufeli dan Bakker (2003) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* adalah keadaan positif, pemenuhan, pandangan terhadap kondisi kerja yang dikarakteristikan dengan kekuatan, dedikasi, dan absorpsi.

2.2.2 Aspek-Aspek *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker (2003), aspek-aspek yang membangun dimensi *engagement* adalah sebagai berikut:

a. Kekuatan

Kekuatan dikarakteristikan dengan energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Individu dengan skor tinggi pada aspek kekuatan biasanya memiliki energi dan stamina tinggi serta bersemangat ketika bekerja. Sedangkan individu dengan skor rendah pada aspek kekuatan memiliki tingkat energi, semangat dan stamina yang rendah saat bekerja.

b. Dedikasi

Dedikasi mengacu pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Individu yang memiliki skor tinggi pada aspek dedikasi secara kuat mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena adanya pengalaman bermakna, menginspirasi dan menantang. Selain itu, mereka selalu antusias dan bangga dengan pekerjaannya. Sedangkan individu dengan skor rendah tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya karena tidak memiliki pengalaman yang bermakna, menginspirasi dan menantang. Mereka tidak antusias dan bangga dengan pekerjaannya.

c. Absorpsi

Absorpsi dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh, minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Individu yang memiliki skor tinggi pada aspek absorpsi biasanya merasa tertarik dengan pekerjaan dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya, begitupun sebaliknya.

Berdasarkan uraian diatas maka aspek-aspek *Employee Engagement* yaitu kekuatan, dedikasi, dan absorpsi.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* (Saks, 2006), antara lain:

- a. Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristic*) Salah satu faktor yang mempengaruhi *engagement* adalah karakteristik pekerjaan.
- b. *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Perceived Supervisor Support* (PSS). Salah satu aspek penting yang mempengaruhi rasa *psychological safety* karyawan adalah sejauh mana dukungan dan kepedulian yang dirasakan oleh karyawan yang diberikan baik oleh organisasi maupun atasannya. POS mengacu pada keyakinan umum karyawan bahwa organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraannya. Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan akan membuat mereka merasa bernilai.
- c. *Reward* dan *Recognition*. Ketika karyawan menerima *reward* dan penghargaan dari organisasi maka mereka akan merasa berkewajiban untuk meresponnya dengan meningkatkan *engagement* sesuai dengan teori pertukaran sosial.
- d. *Distributive* dan *Procedural Justice*. *Distributive justice* merupakan persepsi terhadap keadilan sebuah keputusan, sedangkan *procedural justice* merupakan persepsi keadilan terhadap proses yang digunakan dalam menentukan dan mendistribusikan sumber yang ada. Ketika karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap keadilan dalam organisasinya maka mereka merasa wajib untuk berlaku adil dengan lebih *engaged* terhadap organisasinya.

Employee Engagement yang tinggi dan begitu juga sebaliknya. Selain itu, seseorang dengan kemampuan regulasi emosi yang baik akan menimbulkan emosi positif serta memberikan rasa keterikatan perasaan (afeksi) dan bersemangat terhadap aktivitas pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan *Employee Engagement* pada diri pekerja dan begitu juga sebaliknya. Berdasarkan uraian di atas maka faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* yaitu karakteristik pekerjaan (*job characteristic*), *perceived organizational support* (POS) dan *perceived supervisor support* (PSS), *reward* dan *recognition*, *distributive* dan *procedural justice*, *image*, *paydan benefits*, *health dan safety*, *job satisfaction*, *job resource*, *personal resource*, usia, jabatan, status pekerja dan masa kerja, dan afeksi atau perasaan.

2.3 Komitmen organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen organisasi

Griffin (2004:15), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No. 25/KEP/M.PAN/2002, pengertian komitmen adalah keteguhan hati, tekad yang mantap, dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini. Komitmen Organisasi paling sering didefinisikan yaitu:

- a. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu;
- b. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi;
- c. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, Luthans (2006:249). Streers (dalam Munandar, (2004:75), menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi;
- b. Mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya;
- c. Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya.

Menurut Robbins (2013), menyatakan komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Robbins (2013) memandang komitmen organisasi merupakan salah satu sikap kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja. Robbins mendefinisikannya sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang

mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi, komitmen organisasi merupakan orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu (karyawan) atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu, dan sesuatu yang diberikan itu menggambarkan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi.

Ada dua motif yang mendasari seseorang untuk berkomitmen pada organisasi atau unit kerjanya antara lain:

a. *Side-Best Orientations*

Side-Best Orientations ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang dialami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu kepada organisasi apabila meninggalkan organisasi tersebut. Dasar pemikiran ini adalah bahwa meninggalkan organisasi akan merugikan, karena takut kehilangan hasil kerja kerasnya yang tidak bisa diperoleh di tempat lain.

b. *Goal-Congruence Orientations*

Goal-Congruence Orientations ini memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi. Pendekatan ini menyatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi dengan *Goal-Congruence Orientations* akan menghasilkan karyawan yang memiliki penerimaan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan, serta hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Selanjutnya Konopaske, (2007:234) “bahwa komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap :

1. Identifikasi dengan tujuan organisasi,
2. Perasaan keterlibatan dalam tugas–tugas organisasi , dan
3. Perasaan setia terhadap organisasi”.

Hal ini berarti karyawan yang komit terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan mengintegrasikan tujuan pribadi dan organisasi, sehingga tujuan organisasi merupakan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi.

2.3.2 Model Pengukuran Komitmen Organisasi

Narimawati, (2005:19) “komitmen organisasi diukur berdasarkan tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik: (a) Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, (b) Adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi”. Kemudian mengembangkan suatu skala yang disebut Self Report Scales untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi, yang merupakan penjabaran dari tiga aspek komitmen, yaitu :

- a. Penerimaan terhadap tujuan organisasi,
- b. Keinginan untuk bekerja keras, dan
- c. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

Menurut Greenberg & Baron (2003:182), bentuk-bentuk Komitmen Organisasi adalah:

- a. *Affective Commitment* ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya.
- b. *Continuance Commitment* ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.
- c. *Normative Commitment* ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi.

2.3.3 Konsekuensi dari Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron, (2003:184) konsekuensi dari komitmen, yaitu:

- a. *Committed employees are less likely to withdraw.* Karyawan yang memiliki komitmen mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri. Semakin besar komitmen karyawan pada organisasi, maka semakin kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri. Komitmen mendorong orang untuk tetap mencintai pekerjaannya dan akan bangga ketika dia sedang berada di sana.
- b. *Committed employees are less willing to sacrifice for the organization.* Karyawan yang memiliki komitmen bersedia untuk berkorban demi organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen menunjukkan kesadaran tinggi untuk membagikan dan berkorban yang diperlukan untuk kelangsungan hidup instansi.

Mcshane dan Glinov (dalam Narimawati, 2007) mengemukakan beberapa cara untuk membangun komitmen karyawan terhadap organisasi, Sbb :

- a. *Fairness and satisfaction* (keadilan dan kepuasan).
- b. *Job security* (keamanan kerja).
- c. *Organizational comprehensions* (organisasi secara keseluruhan).

- d. *Employee involvement* (keterlibatan karyawan).
- e. *Trusteeng employees* (kepercayaan karyawan).

Komitmen karyawan terhadap organisasi, dapat terus ditingkatkan. Sweeney dan Mcfarlin (2000), mengemukakan beberapa hal yang dapat meningkatkan komitmen para karyawan terhadap organisasi :

- a. Berusaha meningkatkan input karyawan ke dalam organisasi, karyawan yang merasa bahwa suara mereka didengar cenderung lebih terikat secara efektif
- b. Perkuat dan komunikasikan nilai-nilai dasar, sikap dan tujuan organisasi.

2.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Hubungan sebab akibat terjadinya komitmen terhadap organisasi. Ada tiga penyebab komitmen organisasi, yaitu: karakteristik pribadi (kebutuhan berprestasi, masa kerja/jabatan, dan lain-lain), karakteristik pekerjaan (umpan balik, identitas tugas, kesempatan untuk berinteraksi, dan lain-lain) dan pengalaman kerja. Menjadi karakteristik pribadi (usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin), karakteristik yang berkaitan dengan peran, karakteristik struktural dan pengalaman kerja, Nariamwati, (2005).

Menurut Long, (2001:110), program kepemilikan saham perusahaan bagi karyawan juga bisa menumbuhkan perasaan identifikasi terhadap tujuan-tujuan organisasi, Sedangkan Armstrong berpendapat bahwa tiga hal yang dapat mempengaruhi komitmen, yaitu: rasa memiliki terhadap organisasi, rasa senang terhadap pekerjaan dan kepercayaan pada organisasi Armstrong, (2001:183). Chusmir, (2002:519) berpendapat bahwa karakteristik keluarga juga menjadi salah satu penentu komitmen karyawan pada organisasi. Dari penjelasan diatas peneliti mengambil kesimpulan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi berdasarkan pada penelitian yang dibentuk menurut Strees dan Shadur, *et al* (Prayitno, 2003:50) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai rasa Identifikasi, Keterlibatan, Loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Identifikasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Keterlibatan yaitu sesuai dengan peran dan tanggung jawab pekerjaan di

organisasi tersebut. karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja atau *job performance* didefinisikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, atau *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. *Performance* atau prestasi kerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Prestasi kerja diartikan sama dengan kinerja (Gibson,2000:43). Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan satu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk peningkatan kinerja pegawai, tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang.

Kinerja karyawan merupakan perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Kinerja juga adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2000:14).

Tipe kriteria kinerja karyawan (Gomes, 2000:37) adalah sebagai berikut :

- a. *Quantity Of Work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan,
- b. *Quality Of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaiannya,
- c. *Job Knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya,
- d. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul,
- e. *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain,

- f. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja,
- g. *Inisiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya,
- h. *Personal qualities*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal keramahmataman.

Enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu (Bernadin,1993:68), antara lain sebagai berikut :

- a. Kualitas.

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

- b. Kuantitas.

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- c. Ketepatan .

Waktu sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

- d. Efektivitas.

Tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.

- e. Kemandirian.

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

- f. Komitmen organisasi.

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen organisasi dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standard kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam upaya

meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Menurut Wibowo,2007:59), antara lain sebagai berikut :

- a. Strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang).
- b. Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi).
- c. Atribut individual (kemampuan dan ketrampilan).

2.4.2 Cara Meningkatkan Kinerja

Cara - cara untuk meningkatkan kinerja (Timple,1993:28), antara lain :

- a. Diagnosis.

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik - tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar - komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar - dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

- b. Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

- c. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap - tahap penilaian kinerja formal.

Persaingan yang ketat menekan suatu organisasi untuk secara terus menerus mencari jalan untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja yang tinggi akan memperbaiki kualitas dan nilai yang diberikan kepada *stakeholder*.

Strategi peningkatan kinerja pegawai atau organisasi secara umum (Mangkunegara,2000:15), antara lain adalah :

- a. Pengendalian berhati-hati terhadap biaya di dalam setiap proses produksi,
- b. Upaya untuk mengurangi penggunaan yang tersisa dari material maupun pegawai,
- c. Lebih menyesuaikan kapasitas produksi kepada rata-rata tingkat permintaan daripada permintaan puncak, sehingga penggunaan pegawai dan peralatan tidak berlebih pada periode-periode berikutnya,
- d. Membantu tugas pegawai tenaga dengan perlengkapan mesin per-kantoran otomatis,
- e. Membuat basis data tentang pegawai dan peralatan yang mampu bekerja lebih cepat atau mampu bekerja lebih berkualitas,
- f. Memberi pelatihan kepada pegawai tentang bagaimana bekerja lebih produktif (bekerja lebih cepat mungkin tidak diperlukan benar, tetapi bekerja lebih benar itu yang diperlukan untuk mengurangi tingkat kesalahan kerja),
- g. Memperluas tugas pegawai yang benar-benar mampu dan sesuai dengan kebutuhan untuk mengurangi *bottle neck*, dan
- h. Membangun sistim keahlian (*expert systems*) yang mengijinkan profesional untuk terlibat dalam kerja dengan gaji yang lebih baik.

2.4.3 Penilaian Kinerja

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan. Penilaian kerja yang baik harus dapat menggambarkan yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai kinerja pegawai, apakah seorang pegawai sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan tolak ukur (Nawawi, 2005:78).

Penilaian kinerja bukan merupakan kegiatan kontrol atau pengawasan dan bukan mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman

(Amstrong,2004:37). Kegiatan penilaian kinerja difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk memperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan, agar setiap pegawai mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi non profit yang mempekerjakannya. Untuk itu aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat didalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.

Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan bidang pokok tanggung jawab pegawai, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerjanya diukur. Untuk mengukur kinerja, masalah yang paling penting adalah menentukan kriterianya. As'ad (1997:61) menyatakan syarat kriteria yang baik adalah *reliable*, *realistic*, *representative*, dan *predictable*. Jika kriteria untuk suatu pekerjaan sudah ditentukan, maka langkah berikutnya dalam mengukur *job performance* adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seorang pegawai. Dengan membandingkan hasil ini dengan standard yang dibuat organisasi untuk mengukur kinerja, maka akan diperoleh *level of performance* seseorang.

Untuk mengukur kinerja, pekerjaan seseorang dapat dibedakan menjadi dua (Amstrong, 2004:38), yaitu :

- a. Pekerjaan produksi, di mana secara kuantitatif dapat dibuat standard yang obyektif. Hasil produksi seseorang langsung bisa dihitung dan mutunya dapat diketahui dengan pengujian hasil
- b. Pekerjaan non produksi, di mana penentuan sukses atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugas diperoleh melalui human judgement atau pertimbangan subyektif. Cara yang lazim digunakan adalah penilaian atasan, penilaian teman kerja (peer rating), dan penilaian diri sendiri.

Karena metode-metode tersebut cenderung subyektif, maka untuk mengurangi subyektivitas, sedapat mungkin diciptakan standard yang obyektif. Kesimpulannya adalah bahwa pengukuran kinerja berbeda-beda tergantung dari jenis pekerjaan dan tujuan yang akan dicapai. Contohnya adalah penggunaan skor

kinerja yang berkaitan dengan : integritas, kedisiplinan, kepatuhan, dan tingkat absensi.

Salah satu metode pengukuran kinerja (Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. 2014) antara lain mengemukakan kriteria-kriteria sebagai berikut :

- a. Kualitas hasil kerja (Quality), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaiannya.
- b. Kuantitas hasil kerja (Quantity), yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan (Knowledge of job), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- d. Ketergantungan (Dependability), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- e. Kerja sama (Cooperation), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- f. Adaptasi atau penyesuaian diri (Adaptability), yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan rekan kerja.
- g. Kehadiran/presensi (Attendance), yaitu ketepatan dan kesadaran untuk hadir pada jam kerja yang telah disesuaikan.
- h. Pengetahuan serba guna (Versatility), yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
- i. Pemeliharaan (House keeping), yaitu kemampuan untuk menjaga hubungan kerja yang telah ada.

Dengan adanya beberapa kriteria tersebut diatas, maka dapat diukur kinerja karyawan. Seperti yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan beberapa kriteria untuk mengukur kinerja karyawan dengan menekankan pada kuantitas, kualitas, ketergantungan dan kehadiran. Kinerja pegawai merupakan tolak ukur bagi organisasi untuk menilai kemampuan produktifitas dan memberikan informasi yang berguna bagi hal-hal yang berkaitan dengan pegawai. Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan dari hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobjektif mungkin karena akan memotivasi pegawai dalam melakukan kegiatannya.

Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku pegawai.

2.5 Penelitian Terdahulu

- a. Vincentia dan Fibria, (2013) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Karyawan Kantor Pusat PT Sepatu Bata, TBK. Variabel penelitiannya adalah *Employee Engagement* (X) dan OCB (Y). Metode Analisis yang digunakan adalah Analisa Regresi Linear Sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.
- b. Dita Yulia Amanda (2013) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB PT. BRI, Tbk unit Universitas Jember. Variabel penelitiannya adalah Disiplin Kerja (X1) dan Komitmen Organisasi (X2), serta kinerja (Y). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berdampak signifikan pada kinerja karyawan, namun disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Komitmen organisasional memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, namun Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- c. Nabilah dan Jafar (2014) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK. Variabel dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement* (X) dan Kinerja (Y). Metode Analisis yang digunakan adalah Analisa Regresi Linear Sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

- d. Shindie, Syamsun dan Lindawati (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Budaya Organisasi (X1), *Employee Engagement* (X2) dan Kinerja (Y). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti semakin tinggi tingkat *Employee Engagement* maka tidak terjadi peningkatan kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Area Bekasi. Hal tersebut menunjukkan tidak ada signifikan pengaruh budaya organisasi melalui variabel *Employee Engagement*.
- e. Ida Bagus Putu (2016) melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh *Employee Engagement* dan OCB terhadap Kinerja Individu Karyawan (Studi Kasus pada PT Inti Persero). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari *Employee Engagement* (X1), OCB (X2), dan Kinerja individu (Y). Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh Signifikan antara *Employee Engagement* dan OCB secara simultan terhadap kinerja individu.
- f. Saloni Devi (2017) melakukan penelitian dengan judul Impact of *Employee Engagement* on organizational performance: A study of select private sector banks. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari *Employee Engagement* (x) dan Organizational performance (Y). Alat analisis yang digunakan adalah SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi mengungguli pesaing mereka dalam hal profitabilitas. Pegawai yang terlibat dapat membantu organisasi mencapai misinya, menjalankan strateginya dan menghasilkan bisnis yang penting. Mereka memberi perusahaan keunggulan kompetitif yang penting termasuk produktivitas yang lebih tinggi, kepuasan pelanggan dan perputaran karyawan yang lebih rendah. Hubungan antara keterlibatan karyawan dan hasil organisasi akan lebih kuat jika tindakan yang lebih baik digunakan. Dengan demikian, kebutuhan organisasi untuk memahami bagaimana perbedaan

karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor keterlibatan dan fokus pada hal tersebut, untuk mencapai hasil strategis dan juga untuk meningkatkan efektivitas keseluruhan.

- g. Nabilah Ramadhan¹ & Jafar Sembiring (2014), melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan di Human Capital center PT. TELKOM Indonesia, Tbk. Variabel dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement* (X) dan Kinerja (Y). alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- h. Linda Kartini Ticoalu (2013) melakukan penelitian dengan judul OCB dan Komitmen Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari OCB (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Kinerja (Y). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Komitmen Organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memiliki OCB dan memiliki komitmen organisasi, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik bagi organisasi maupun bagi diri sendiri.
- i. Vivin Maharani dan Eka Afnan Troena & Noermijati (2013) melakukan penelitian dengan judul *OCB Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies* in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari *Transformational leadership* (X1), *Job satisfaction* (X2), *OCB* (Z) dan *Employee Perfomance*(Y). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) OCB tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Itu karena OCB muncul dari individu bukan dari orang lain. Ketika karyawan puas, ia akan memberikan kontribusi peran yang lebih tinggi (OCB) daripada peran orang lain. Jika karyawan puas, kecenderungan mereka untuk melakukan OCB akan lebih kuat, (b) OCB memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

Karyawan yang puas akan cenderung OCB lebih kuat, mereka akan berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat penampilan mereka melampaui harapan.

- j. Elizaberh dan Fitra (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kecerdasan Emosi dan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional Pegawai Dinas Pertanian dan Kelautan Pemerintah Kota Medan.
- k. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Kecerdasan Emosi (X1), Komitmen Perilaku (X2), Kewargaan organisasional(Y). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara empiris kecerdasan emosional, dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional pegawai Dinas Pertanian dan Kelautan Pemerintah Kota Medan.
- l. Erwin Sri rahayu (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB dan Kinerja. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Komitmen Organisasi (X1), OCB(Y1) dan Kinerja (Y2). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel OCB, Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu terkait *Employee Engagement*, Komitmen Organisasi, OCB dan kinerja

No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Pada Karyawan Kantor Pusat PT Sepatu Bata, TBK, Vincentia	<i>Employee Engagement</i> (X) OCB (Y)	Analisa Regresi Linear Sederhana	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .

No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
	dan Fibria, (2013)			
2	Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB PT. BRI, Tbk unit Universitas Jember, Dita Yulia Amanda (2013).	Disiplin Kerja (X1) Komitmen Organisasi (X2) Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linear Berganda	disiplin kerja berdampak signifikan pada kinerja karyawan, namun disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Komitmen organisasional memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, namun Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK, Nabilah dan Jafar, (2014).	<i>Employee Egagement</i> (X) Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linear Berganda	penelitian menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.
4	Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN	Budaya Organisasi (X1) <i>Employee Engagement</i> (X2) Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linear Berganda	<i>Employee Engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti semakin tinggi tingkat <i>Employee</i>

No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
	(Persero) Area Bekasi , Shindie, Syamsun dan Lindawati, (2015).			<i>Engagement</i> maka tidak terjadi peningkatan kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Area Bekasi. Hal tersebut menunjukkan tidak ada signifikan pengaruh budaya organisasi melalui variabel <i>Employee Engagement</i> .
5	Analisis Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan OCB terhadap Kinerja Individu Karyawan (Studi Kasus pada PT Inti Persero), Ida Bagus Putu (2016)	<i>Employee Engagement</i> (X1) OCB (X2) Kinerja individu (Y)	analisis regresi ganda	Terdapat pengaruh Signifikan antara <i>Employee Engagement</i> dan OCB secara simultan terhadap kinerja individu
6	Impact of <i>Employee Engagement</i> on organizational performance: A study of select private sector banks Saloni Devi Asst. Professor, the Business School, University of Jammu, Jammu and Kashmir, India (2017)	<i>Employee Engagement</i> (x) Organizational performance (Y)	SEM	organisasi dengan tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi mengungguli pesaing mereka dalam hal profitabilitas. Pegawai yang terlibat dapat membantu organisasi mencapai misinya, menjalankan strateginya dan menghasilkan bisnis yang penting. Mereka memberi perusahaan keunggulan kompetitif yang penting termasuk produktivitas yang lebih tinggi, kepuasan pelanggan dan perputaran karyawan yang lebih rendah. Hubungan antara keterlibatan karyawan dan hasil organisasi akan lebih kuat jika

No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
				tindakan yang lebih baik digunakan. Dengan demikian, kebutuhan organisasi untuk memahami bagaimana perbedaan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor keterlibatan dan fokus pada hal tersebut, untuk mencapai hasil strategis dan juga untuk meningkatkan efektivitas keseluruhan
7	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap kinerja karyawan di Human Capital center PT. TELKOM Indonesia, Tbk. Nabilah Ramadhan1 & Jafar Sembiring (2014)	<i>Employee Engagement</i> (X) Kinerja (Y)	Analisis Jalur	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja
8	OCB dan Komitmen Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan.Linda Kartini Ticoalu (2013)	OCB (X1) Komitmen Organisasi (X2) Kinerja (Y)	Analisis regresi linear berganda	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), dan Komitmen Organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memiliki OCB dan memiliki komitmen organisasi, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik bagi organisasi maupun bagi diri sendiri
9	OCB Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on	Transformational leadership (X1) Job satisfaction (X2) OCB (Z)	Analisis Regresi Berganda	Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah: (a) OCB tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan

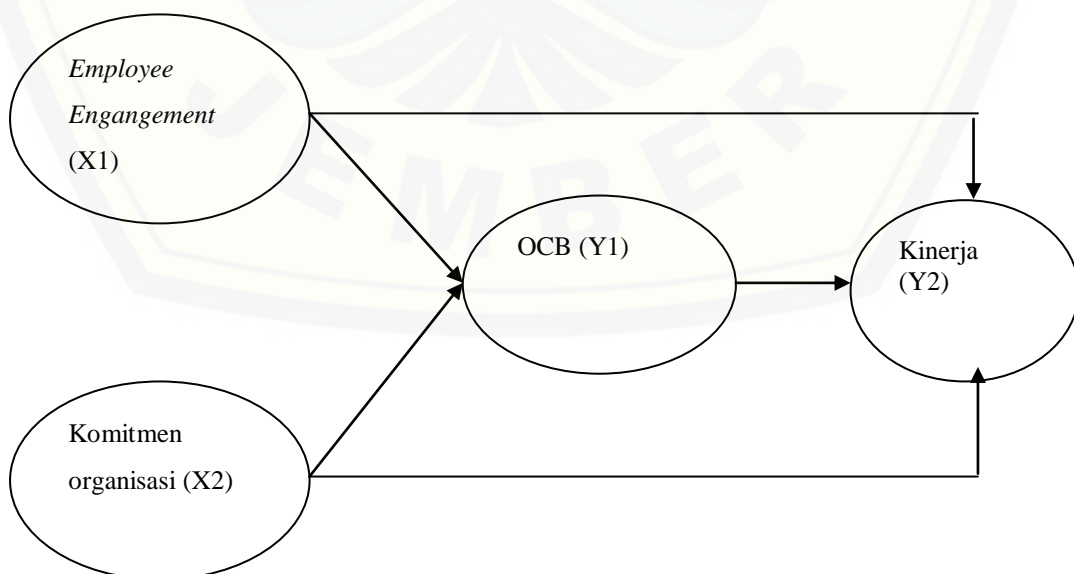
No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
	Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. Vivin Maharani ¹ , Eka Afnan Troena ² & Noermijati (2013)	Employee Performance(Y)		transformasional terhadap kinerja. Itu karena OCB muncul dari individu bukan dari orang lain. Ketika karyawan puas, ia akan memberikan kontribusi peran yang lebih tinggi (OCB) daripada peran orang lain. Jika karyawan puas, kecenderungan mereka untuk melakukan OCB akan lebih kuat, (b) OCB memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Karyawan yang puas akan cenderung OCB lebih kuat, mereka akan berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat penampilan mereka melampaui harapan.
10.	Pengaruh Kecerdasan Emosi dan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional Pegawai Dinas Pertanian dan Kelautan Pemerintah Kota Medan. Elizaberh dan Fitra (2017)	Kecerdasan Emosi (X1) Komitmen Perilaku (X2) Kewargaan organisasional(Y)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara empiris kecerdasan emosional, dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional pegawai Dinas Pertanian dan Kelautan Pemerintah Kota Medan.
11.	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap	Komitmen Organisaais (X1)	Analisis Regresi	1. variabel Komitmen Organisasi

No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
	OCB dan Kinerja, Erwin Sri rahayu (2017)	OCB(Y1) Kinerja (Y2)	Berganda	berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel <i>OCB</i> 2. variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. 3. variabel <i>OCB</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Sumber: Jurnal. 2018.

2.6 Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian terdahulu dijelaskan bahwa Kinerja atau *job performance* didefinisikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, atau *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Penelitian Vincentia dan Fibria (2013) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Nabilah dan Jafar (2014) menemukan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

- a. Variabel independen: *Employee Engagement* (X1) dan komitmen organisasi (X2)
- b. Variabel intervening : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y1)
- c. Variabel dependen : Kinerja (Y2)

2.7 Hipotesis

2.7.1 Pengaruh *Employee Engagement* Secara Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember

Beberapa penelitian menemukan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja, salah satunya adalah Nabilah dan Jafar, 2014. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan. Dengan adanya *employee Engagement* maka karyawan akan memiliki kekuatan yang dikarakteristikan dengan energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Individu dengan skor tinggi pada aspek kekuatan biasanya memiliki energi dan stamina tinggi serta bersemangat ketika bekerja. Sedangkan individu dengan skor rendah pada aspek kekuatan memiliki tingkat energi, semangat dan stamina yang rendah saat bekerja. Karyawan juga akan merasakan penyatuan diri dengan pekerjaannya sehingga kinerja akan meningkat. Persaingan yang ketat menekan suatu organisasi untuk secara terus menerus mencari jalan untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja yang tinggi akan memperbaiki kualitas dan nilai yang diberikan kepada *stakeholder*.

H₁ : *Employee Engagement* Berpengaruh Secara Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember

2.7.2 Pengaruh Komitmen organisasi Secara Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember.

Hasil penelitian Dita Yulia Amanda (2013) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin karyawan memiliki rasa komitmen yang tinggi, maka kinerja semakin baik. Komitmen

organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya”. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan menghasilkan kinerja yang baik.

H₂ : Komitmen organisasi Berpengaruh Secara Langsung Signifikan Terhadap kinerja Karyawan Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember

2.7.3 Pengaruh *Employee Engagement* Secara Langsung Signifikan Terhadap OCB Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember.

Hasil penelitian Vincentia dan Fibria, (2013) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. *Engagement* merupakan keadaan pikiran dan perasaan yang lebih persisten dan menyeluruh, tidak hanya fokus pada objek kejadian individu atau perilaku tertentu. Kekuatan mengacu pada tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi mengacu pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Absorpsi dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh, minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Salah satu aspek penting yang mempengaruhi rasa *psychological safety* karyawan adalah sejauh mana dukungan dan kepedulian yang dirasakan oleh karyawan yang diberikan baik oleh organisasi maupun atasannya (Saks, 2006). POS mengacu pada keyakinan umum karyawan bahwa organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraannya. Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan akan membuat mereka merasa bernilai. Robinson dkk(2004) menemukan bahwa faktor pendorong yang paling kuat munculnya *engagement* adalah perasaan bernilai dan dilibatkan.

H₃ : *Employee Engagement* Berpengaruh Secara Langsung Signifikan Terhadap OCB Karyawan Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember

2.7.4 Pengaruh Komitmen organisasi Secara Langsung Signifikan Terhadap OCB Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember.

Hasil penelitian Dita Yulia Amanda (2013) menunjukkan bahwa Komitmen organisasi memiliki dampak signifikan terhadap OCB. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap : (1) Identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) Perasaan setia terhadap organisasi". Hal ini berarti karyawan yang komit terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan mengintegrasikan tujuan pribadi dan organisasi, sehingga tujuan organisasi merupakan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi. Komitmen organisasi sebagai daya relatif dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasional merupakan sikap mengenai loyalitas pekerja terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dari anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi dan hal tersebut berlanjut pada kesuksesan dan kesejahteraan. Dengan adanya komitmen pada karyawan, maka OCB secara otomatis akan terbentuk.

H₄ : Komitmen organisasi Berpengaruh Secara Langsung Signifikan Terhadap OCB Karyawan Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember

2.7.5 Pengaruh OCB Secara Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember.

Robbins dan Judge (2012) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya

organisasi tersebut secara efektif. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai perilaku sukarela, perilaku melebihi tuntutan tugas yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Karyawan cenderung melakukan tindakan melampaui tanggungjawab mereka apabila merasa puas dengan pekerjaannya, suasana hati dan lain-lain. Karyawan yang memiliki tanggungjawab yang besar secara langsung akan meningkatkan kinerjanya,

H₅ : OCB Berpengaruh Secara Langsung Signifikan Terhadap kinerja Karyawan Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember

2.7.6 Pengaruh *Employee Engagement* Secara Tidak Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Melalui OCB Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember.

Employee Engagement adalah sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Karyawan yang *engaged* memiliki keterhubungan secara fisik, kognitif, dan emosional dengan peran mereka dalam pekerjaan (Albrecht, 2010).

Employee Engagement adalah sejauh mana seseorang berkomitmen, mendedikasikan dirinya dan loyal kepada organisasi, atasan, pekerjaan dan rekan kerjanya. Dedikasi mengacu pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Absorpsi dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh, minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi berarti memiliki rasa tanggungjawab yang besar pula pada kinerjanya, sehingga kinerja menjadi baik.

H₆ : *Employee Engagement* Berpengaruh Secara Tidak Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Melalui OCB Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember

2.7.7 Pengaruh Komitmen organisasi Secara Tidak Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Melalui OCB Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember.

Komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan bertanggungjawab pada segala perbuatannya atau dengan kata lain tercipta OCB sehingga kinerja dapat meningkat.

H₇: Komitmen organisasi Berpengaruh Secara Tidak Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Melalui OCB Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian dibuat untuk mengetahui latar belakang permasalahan yang sedang dihadapi, konsep dasar pemikiran yang dijadikan acuan, pendekatan-pendekatan yang dipergunakan, hipotesis atau dugaan yang diajukan untuk menjawab permasalahan, teknik pengambilan atau pengumpulan data yang dipakai, dan analisis data statistik yang digunakan (Singarimbun, 2009:5).

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian *confirmatory* dan *eksplanatori*. Menurut Singarimbun (2009:5) penelitian *confirmatory research* dan *eksplanasi* adalah “penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya”. Penelitian penjelasan juga dinamakan penelitian pengujian hipotesis atau *testing research*.

3.2 Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif.

b. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder :

1. Data primer yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari objeknya (Santoso, 2007:59). Data primer dalam penelitian ini adalah berupa jawaban dari kuisisioner atas pertanyaan yang telah dibuat oleh penelitian;
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya sudah dalam bentuk publikasi (Santoso, 2007:59). Data tersebut adalah data tentang BCA Cabang Jember.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu karyawan tetap PT. BCA, Tbk Cabang Jember.

3.4 Skala Pengukuran

Tanggapan responden dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert dan interval. Sugiyono (2010:132), menjelaskan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor sebagai berikut:

- | | |
|------------------------|---|
| a. Sangat setuju | 5 |
| b. Setuju | 4 |
| c. Cukup setuju | 3 |
| d. Tidak setuju | 2 |
| e. Sangat tidak setuju | 1 |

3.5 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan kelompok yang dapat berupa manusia, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu yang menarik minat peneliti untuk mengadakan penelitian (Sekaran, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember sebanyak 162.

Sampel adalah bagian dari obyek populasi yang mewakili karakteristik populasinya. Sampel yang diamati ditentukan dengan metode sensus, dimana seluruh jumlah populasi dijadikan sampel penelitian, sehingga jumlah sampel penelitian adalah sebanyak 162 karyawan (121 karyawan tetap dan 41 Karyawan Bhakti)

3.6 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang diajukan, maka variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel Eksogen adalah *Employee Engagement* (X_1) dan Komitmen organisasi (X_2)
- b. Variabel Endogen Intervening adalah OCB (Y_1)
- c. Variabel Endogen adalah Kinerja (Y_2)

3.7 Definisi Operasional Variabel

- a. *Employee Engagement* (X_1), adalah sejauh mana seseorang berkomitmen, mendedikasikan dirinya dan loyal kepada organisasi, atasan, pekerjaan dan rekan kerjanya. Indikatornya adalah:
 - 1) kekuatan ($X_{1,1}$). Kekuatan dikarakteristikan dengan energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan.
 - 2) dedikasi ($X_{1,2}$). Dedikasi mengacu pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan.
 - 3) absorpsi ($X_{1,3}$). Absorpsi dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh, minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan.
- b. Komitmen organisasi (X_2), adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Indikatornya adalah:
 - 1) penerimaan ($X_{2,1}$). Penerimaan terhadap tujuan organisasi.
 - 2) keinginan ($X_{2,2}$). Keinginan untuk bekerja keras.
 - 3) hasrat ($X_{2,3}$). Hasrat bertahan menjadi bagian dari organisasi.
- c. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y_1), adalah perilaku sukarela, perilaku melebihi tuntutan tugas yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Indikatornya adalah:
 - 1) *Altruism* ($Y_{1,1}$). Perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang

mendapat pekerjaan overload, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk

- 2) *sportmanship* ($Y_{1.2}$). Perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara picik, tidak suka melalaikan realitas.
 - 3) *Civic virtue* ($Y_{1.3}$). Perilaku tanggungjawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau menaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas dalam perusahaan.
- d. Kinerja (Y_2), adalah perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Indikatornya adalah:
- 1) kualitas ($Y_{2.1}$). Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
 - 2) kuantitas ($Y_{2.2}$). Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
 - 3) ketepatan ($Y_{2.3}$). Waktu sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
 - 4) efektivitas ($Y_{2.3}$). Tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya
 - 5) kemandirian ($Y_{2.4}$). Tingkat dimana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Statistik Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk memperoleh data karakteristik demografik responden penelitian yang meliputi umur responden, unit/bidang kerja, masa kerja, golongan kerja. Statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan (Singarimbun dan Effendi, 2015:5). Ukuran deskriptif dalam penelitian ini berupa frekuensi (jumlah dan presentase) mean dan standar deviasi.

3.8.2 Uji Instrumen

Untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dapat mengukur apa yang kita harapkan, dan dapat mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat, maka instrument penelitian ini perlu diuji terlebih dahulu, untuk itu perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Jika validitas dan reliabilitas tidak dapat diketahui, maka akan berakibat pada fatalnya dalam memberikan kesimpulan ataupun alasan terhadap hubungan antar variabel. Instrumen yang baik yaitu instrumen yang memiliki 2 (dua) kriteria, yaitu validitas (sahih) dan reliabilitas (dapat dipercaya). Adapun uji adalah uji validitas dan uji reliabilitas (Singarimbun dan Effendi, 2015:5).

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah sejauhmana suatu alat pengukuran itu mengukur apa yang ingin diukur. Instrument yang valid berarti instrument itu dapat mengukur apa saja yang seharusnya diukur. Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui kevalidan data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment*. Dalam pengujian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode *Pearson Product Moment* tinggi maka dikatakan valid. Kriteria validitas untuk setiap item adalah jika $r > 0,30$ dan $sig < 0,05$ berarti item tersebut valid. selain itu juga bisa dilihat dari nilai signifikansinya.

b. Uji Reliabilitas (Uji Keandalan)

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, maka berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya. Uji Reliabilitas merupakan suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama karena setiap alat pengukur harus memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten (Umar, 2002:86).

Uji reliabilitas digunakan juga untuk menguji keajegan hasil pengukuran kuesioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan. Suatu taraf uji dikatakan mempunyai taraf kepercayaan bila uji tersebut memberikan hasil yang tepat. Pada penelitian ini, untuk mengukur reliabilitas menggunakan *software* SPSS 20 *for windows* dengan metode *Cronbach's Alpha*. Tahapan-tahapan awal dari riset, nilai reliabilitas 0,50 sampai dengan 0,60 dianggap cukup, dan untuk riset dasar (*basic research*), diargumentasikan bahwa meningkatkan reliabilitas melebihi nilai 0,80 sering dianggap terlalu tinggi.

3.8.3 Uji Hipotesis dan Menghitung Jalur dengan *PATH Analysis*

Perhitungan jalur dilakukan dilakukan untuk menjelaskan pengaruh/hubungan variabel *Employee Engagement* (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja (Y_2) melalui intervening variabel OCB (Y_2). Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh/hubungan langsung maupun tidak langsung tersebut masing-masing jalur diuji keandalannya terlebih dahulu.

Dapat didiskripsikan bahwa untuk menguji ketepatan hubungan masing-masing variabel menggunakan path analisis. Sebagaimana di dalam kerangka konseptual yang telah disajikan pada bab terdahulu, bahwa untuk variabel *Employee Engagement*, berhubungan langsung dengan kinerja dan tidak langsung terhadap kinerja melalui OCB. Untuk variabel komitmen organisasi berhubungan langsung dengan variabel kinerja dan tidak langsung terhadap kinerja melalui OCB. Untuk variabel OCB berhubungan langsung dengan variabel kinerja.

Dari uraian proses menghitung jalur diatas ada kaitannya dengan hipotesis yang telah disusun. Didalam hipotesis itu terdapat 5 dugaan-dugaan yang

disajikan dengan hubungan langsung dan hubungan tidak langsung antara variabel endogen dan eksogen. Untuk tercapainya tujuan dalam penelitian ini akan dilakukan teknik analisa data setelah dilakukan uji asumsi klasik yang telah dipaparkan diatas.

Penelitian ini menggunakan model Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis Jalur merupakan (*Path Analysis*) merupakan alat analisis structural yang digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan software SPSS versi 20. *Path Analysis* dapat digunakan untuk mengkalkulasi pengaruh/hubungan total, hubungan langsung, dan pengaruh/hubungan tidak langsung bagi setiap konstruksi endogen.

Adapun langkah di dalam *Path Analysis* adalah sebagai berikut :

- a. Membuat persamaan analisis jalur;
- b. Menentukan pengaruh/hubungan masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen;
- c. Menentukan pengaruh/hubungan variabel residu = $\sqrt{1-R^2}$

Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen/bebas secara individual (parsial) terhadap variabel dependen/terikat (Nugroho, 2005:54).

Kriteria Pengujian :

1. Apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel} = H_0$ (hipotesis nol) ditolak dan H_a (hipotesis alternatif) diterima.

Hal itu berarti ada pengaruh secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kinerja karyawan.

2. Apabila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel} = H_0$ (hipotesis nol) diterima dan H_a (hipotesis alternatif) ditolak.

Hal itu berarti tidak ada pengaruh secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kinerja karyawan.

Adapun tahapan uji signifikansi adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan hipotesis

$H_0 : P_1, P_2, P_3, \dots, P_u = 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen)

$H_0 : P_1, P_2, P_3, \dots, P_u \neq 0$ (berarti variabel-variabel independen/bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen/terikat)

b. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah 95% dan toleransi kesalahan $\alpha = 5\%$.

c. Membandingkan nilai signifikansi dengan $\alpha = 5\%$

3.8.4 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Singarimbun dan Efendy (2005:18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut :

- 1) Jika signifikansi >0.05 maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika signifikansi $<0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinieritas menunjukkan adanya korelasi antara variabel-variabel bebas. Dengan adanya multikolinieritas maka *standart error* untuk masing-masing variabel independen tidak dapat dideteksi. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas antara lain, pertama menurut Gujarati (2003) dengan melihat pada matriks korelasi (korelasi antar variabel bebas), yaitu jika korelasi antar variabel melebihi 0,50 diduga terdapat gejala multikolinieritas. Selain itu disarankan melihat pada nilai *Variance Inflation*

Factor (VIF) dan *Tolerance*, yaitu jika nilai VIF > 10 atau nilai *Tolerance* < 0,10 maka terdapat multikolinieritas.

Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas pada model regresi linier berganda yang diajukan dapat digunakan dengan cara:

- R^2 tinggi, tetapi sangat banyak variabel independen yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen (dilihat dari hasil uji t).
- Nilai koefisien korelasi antar masing-masing variabel independen cukup tinggi (umumnya diatas 0,90).
- Jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,10 .

$$VIF = \frac{1}{Tolerance} = \frac{1}{1 - R_{ij}^2}$$

Langkah-langkah yang digunakan untuk mengindikasikan ada tidaknya gejala multikolinieritas adalah:

- Melakukan estimasi pada model regresi dan mendapatkan nilai R^2 .
- Menganalisis matrik korelasi antar variabel independen.
- Apabila nilai *Tolerance* < 0,10 atau sama dengan VIF > 10 dan koefisien korelasi antar masing-masing variabel independen cukup tinggi, maka terdapat gejala multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat apakah variabel pengganggu (*disturbance term error*) mempunyai varians yang sama atau tidak. Heteroskedastisitas terjadi apabila varians residual dari setiap kesalahan pengganggu tidak bersifat konstan. Dampak yang akan ditimbulkan adalah asumsi yang terjadi masih tetap tidak berbias, tetapi tidak lagi efisien. Manurung et al. (2005) menjelaskan bahwa ada dua cara untuk mendeteksi keberadaan heteroskedastisitas, yaitu metode informal dan metode formal. Metode informal biasanya dilakukan dengan melihat grafik plot dari nilai prediksi variabel independen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Variabel dinyatakan tidak

terjadi heteroskedastisitas jika tidak terdapat pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Metode formal untuk mendeteksi keberadaan heteroskedastisitas dengan *Glejser Test*. *Glejser Test* (Uji Glejser) Uji Glejser sama dengan uji Park, dalam uji Glejser diusulkan untuk meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Langkah-langkahnya adalah:

- a. Melakukan estimasi pada model regresi dan menghitung residualnya (Ut).
- b. Mengabsolutkan nilai residual ($AbsUt$).
- c. Meregresikan variabel ($AbsUt$) sebagai variabel dependen dan variabel independent sehingga menjadi persamaan:

$$AbsUt = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4$$

Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi Heterokedastisitas

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tak langsung antara *employee engagement* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel OCB sebagai variabel intervaning pada karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember. Sampel penelitian adalah karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember, dengan jumlah responden sebanyak 162 karyawan. Pengujian hipotesis menggunakan alat uji analisis path. Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

1. *Employee engagement* secara signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Semakin meningkat rasa *employee engagement* pada karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ada pengaruh *employee engagement* dengan kinerja karyawan pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember dapat diterima. Hal ini disebabkan karena sebagian besar karyawan pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember memiliki kekuatan yaitu energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Selain itu karyawan juga memiliki dedikasi yaitu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan serta memiliki absorpsi yaitu konsentrasi penuh, minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan, efektivitas dan kemandirian.
2. Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember dapat diterima. Hal ini disebabkan karena karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember memiliki rasa penerimaan terhadap

tujuan PT. BCA, Tbk Cabang Jember, keinginan untuk bekerja keras dan hasrat bertahan menjadi bagian dari PT. BCA, Tbk Cabang Jember sehingga dapat meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan, efektivitas dan kemandirian.

3. *Employee engagement* secara signifikan berpengaruh langsung terhadap OCB. Semakin meningkat rasa *employee engagement* pada karyawan, maka akan meningkatkan OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ada pengaruh *employee engagement* dengan OCB pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember dapat diterima. Hal ini disebabkan karena sebagian besar karyawan pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember memiliki kekuatan yaitu energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Selain itu karyawan juga memiliki dedikasi yaitu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan serta memiliki absorpsi yaitu konsentrasi penuh, minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan yang tinggi akhirnya muncul perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan overload, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk. Perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara picik, tidak suka melalaikan realitas. Perilaku tanggungjawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau menaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas dalam perusahaan.
4. Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap OCB. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki maka akan meningkatkan OCB. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ada

pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB karyawan pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember dapat diterima. Hal ini disebabkan karena karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember memiliki rasa penerimaan terhadap tujuan PT. BCA, Tbk Cabang Jember, keinginan untuk bekerja keras dan hasrat bertahan menjadi bagian dari PT. BCA, Tbk Cabang Jember akhirnya muncul perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan overload, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk. Perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara picik, tidak suka melalaikan realitas. Perilaku tanggungjawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau menaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas dalam perusahaan.

5. OCB secara signifikan berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi OCB yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin meningkat kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember. Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan bahwa ada pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember dapat diterima. Hal ini disebabkan karena sebagian besar karyawan pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember memiliki perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan overload, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk. Karyawan juga memiliki perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara picik, tidak suka melalikan realitas, serta memiliki tanggungjawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi

bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau menaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas dalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan, efektivitas dan kemandirian.

6. *Employee engagement* secara signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keenam yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* Berpengaruh Secara Tidak Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Melalui OCB Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember dapat diterima. Hal ini disebabkan karena Para karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember memiliki kekuatan, dedikasi dan absorpsi sehingga muncul *altruism, spotmanship* dan *civic virtue* yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan, efektivitas dan kemandirian.
7. Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa Komitmen organisasi Berpengaruh Secara Tidak Langsung Signifikan Terhadap Kinerja Melalui OCB Pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember dapat diterima. Hal ini disebabkan karena Para karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember memiliki penerimaan, keinginan dan hasrat sehingga muncul *altruism, spotmanship* dan *civic virtue* yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan, efektivitas dan kemandirian.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya terdapat beberapa saran yang akan menjadi implikasi bagi penelitian selanjutnya dan bagi perusahaan, antara lain:

1. Karyawan bhakti dan tetap pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember dapat meningkatkan rasa menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, meningkatkan keinginan berbuat untuk karyawan pada PT. BCA, Tbk

Cabang Jember dan memiliki rasa untuk tetap bersama dengan karyawan pada PT. BCA, Tbk Cabang Jember

2. Telah terbukti secara signifikan melalui analisis jalur bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara *employee engagement* dan komitmen organisasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel OCB. Oleh karena itu, selain *employee engagement* dan komitmen organisasi kerja, PT. BCA, Tbk Cabang Jember juga harus memperhatikan OCB karyawan dengan cara senantiasa mengadakan diskusi tentang tujuan dari segala hal kebijakan perusahaan dengan transparan serta memberikan wawasan yang luas terkait arah perusahaan dan kebaikan bagi karyawannya, kemudian masing masing pemimpin unit kerja mulai dari kepala bagian sampai tingkat kepala kantor cabang dapat memberikan perilaku yang sama dalam keseharian di kegiatan kerja yang mencerminkan OCB sebagai suri tauladan kepada bawahannya agar selanjutnya diperoleh kinerja karyawan secara maksimal.
3. Karyawan bhakti dan karyawan tetap, terutama karyawan tetap dapat lebih meningkatkan OCB, yaitu lebih meningkatkan rasa empati, peduli pada rekan kerja, pekerjaan dan PT. BCA, Tbk Cabang Jember.

Daftar Pustaka

- Albrecht, S. 2010. *Handbook of Employee Engagement : Perspectives, Issues, Research and Practice*. UK : Edward Elgar Publishing
- Amstrong. 2004. *Strategic Human Resources Management*. Jakarta:PT. Bhuana Ilmu Populer
- As'ad, Mohammad. 1997. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri*. (Ed.4), Yogyakarta : Liberty.Bakker &Demerouti, 2008).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E.2006. *The Job demands-resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bernardin, John H., dan Russel, Joyce E. A., *Human Resources*. 1993. *Managment: An. Experiental Approach*. Gramedia Pustaka
- Buckingham, M., & Coffman, C. 1999. *First Break all the Rules*, United Kingdom
- Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja. Grafindo,
- Chusmir L.H. 2002. *Job Commitment And The Organizational Woman*. *Academy Of Economy 2002 Vol 2*
- Dita Yulia Amanda. 2013. *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB PT. BRI, Tbk unit Universitas Jember*. Tesis Universitas Jember. Tidak Dipublikasikan.
- Elizaberh dan Fitra (2017) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Kecerdasan Emosi dan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional Pegawai Dinas Pertanian dan Kelautan Pemerintah Kota Medan*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 2, 2016:790-820 ISSN : 2302-8912
- Erwin Sri Rahayu. 2017. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB dan Kinerja*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 52 No. 1 November 2017| administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id
- Gary, Yulk. 2012. *Leadership in Organization*. Prentice-Hall. Inc
- Gibson L. James. 2000. *Organization: Behaviour, Structure, Process*. McGraw-hill Irwin

- Gomes Faustino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Andi Offset.
- Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. 2014. Passion for work: Work engagement versus workaholism. In S. L. Albrecht (Eds.), *Handbook of Employee Engagement* (hal. 264-271).
- Greenberg, J. dan Baron, R. A. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Grasindo, Jakarta.
- Griffin. 2004. *Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Gujarati. Damodar, 2003, *Ekonometri Dasar*. Terjemahan: Sumarno Zain, Jakarta: Erlangga.
- Ida Bagus Putu. 2016. *Analisis Pengaruh Employee Engagement dan OCB terhadap Kinerja Individu Karyawan (Studi Kasus pada PT Inti Persero)*. *Jurnal Manajemen Maranatha*, Vol.16, No.1, November 2016
- Linda Kartini Ticoalu. 2013. *OCB dan Komitmen Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan*. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 782-790
- Nitisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Konopaske Michael Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. PT. Erlangga.
- Laporan tahunan BCA 2017
- Lindawati. 2015. *Hubungan Antara Perilaku Kewargaan Organisasional dan Kinerja Tugas*. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Tahun 4, Vol. 1, April 2015
- Long. 2001. *Compensation In Canada*. ITP Nelson, ch 5.
- Lovell, Sharon E., Arnold S. Khan., Jennifer Anton., Amanda Davidson., Elizabeth Dowling., Dawn Post., Chandra Mason. 2009. "Does Gender Affect the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation?". *Sex Roles*, 41(5), pp: 469-478.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia, Klaten: PT INTAN SEJATI.

- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, A A Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Manurung Renhard. 2005. *Analisis Jalur (Path Analysis) Teori dan Aplikasi dalam Riset Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta
- Marciano. 2010. *Organizational Communication: Relationship to Organizational Climate and Job Satisfaction*". *Academy of Management Journal*, Vol. 20. No.4. Hal 592-607
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. 2001. *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Nabilah dan Jafar, 2014. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK. *Jurnal Ekonomi Komunikasi*. Vol II. Tahun 2014 (35-41)
- Nawawi. 2005. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Organ, D. W. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, D. G. Bachrach. 2000. *Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for the Future Research*. *Journal of Management*
- Prayitno, 2004. *Budaya Kerja, Kemampuan Dan Komitmen Pegawai Negeri Sipil Di Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. 2001. *Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15. New*
- Robinson, D, Perryman, S, dan Hayday, S. 2004. *The drivers of Employee Engagement*. IES Report 408. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Saks, A.M. 2006. *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.

- Saloni Devi. 2017. *Impact of Employee Engagement on organizational performance: A study of select private sector banks*. IMS Business School Presents Doctoral Colloquium – 2017 ISBN: 978-93-85895-57-9
- Santoso, Singgih. 2007. *Analisis SEM Menggunakan AMOS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2003. *UWES, Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Sekaran Uma. 2006. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. PT. Alfabeta Bandung
- Shindie, Syamsun dan Lindawati, 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi . Jurnal Ekonomika*. Tahun 2015. Vol I. Hal 12-16.
- Singarimbun dan Effendi, 2015. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta.
- Singarimbun. 2009. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Ed 11. PT. Alfabeta Bandung.
- Sweeney, Paul D. and Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational behavior solutions for management*. McGraw Hill. New York.
- Timpel. 1993. *Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Narimawati, 2005, *Pengaruh kecocokan pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar dan kinerja dosen*, Disertasi UNPAD, Bandung
- Vazirani N. 2007. *Employee Engagement, Working Paper.05/07. SIES Collage Og Management Studies*.
- Vincentia dan Fibria, 2013. *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Kantor Pusat PT Sepatu Bata, TBK*.
- Vivin Maharani dan Eka Anfan Troena & Noermijati. 2013. *OCB Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java*. International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 17; 2013 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education

Williem dan Anderson. 2009. *The Management And Control Of Quality*
Singapore: Thomson Corporation.



Lampiran 1**KUESIONER**

Kepada Yth.

Sdr. Responden (karyawan tetap PT. BCA , Tbk cabang Jember)
di Tempat

Berkaitan dengan kegiatan penelitian saya lakukan dengan judul “**Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Memediasi Pengaruh *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember** ” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, maka dengan ini mengharapkan bantuan saudara untuk mengisi daftar pertanyaan yang saya sertakan di bawah ini.

Agar memperoleh masukan yang berarti, saya berharap kuesioner ini diisi dengan keadaan yang sebenarnya. Semua sumber dan data yang diperoleh dijamin kerahasiaannya.

Atas perhatian dan bantuannya saya mengucapkan banyak terima kasih.

Jember, 8 April 2018

Hormat Saya,

Mahmud fatoni

NIM 160820101002

Identitas Responden

Nomor responden : (diisi oleh peneliti)
 Umur : tahun
 Jenis kelamin : Perempuan/Laki-laki (coret yang tidak perlu)
 Tingkat Pendidikan :

Petunjuk Pengisian

- a. Pernyataan-pernyataan tersebut mohon diisi dengan jujur dan apa adanya sesuai dengan kenyataan yang ada.
- b. Isilah pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda centang (✓) pada jawaban yang sesuai dengan pendapat anda. Adapun ketentuan sebagai berikut:
 - (STS) : Sangat Tidak Setuju = skor 1
 - (TS) : Tidak Setuju = skor 2
 - (C) : Cukup = skor 3
 - (S) : Setuju = skor 4
 - (SS) : Sangat Setuju = skor 5

1. Employee Engagement (X1)

No.	Pernyataan	SS	S	C	TS	STS
1.	Saya memiliki kemauan sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan					
2.	Saya memiliki perasaan antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan.					
3.	Saya memiliki konsentrasi penuh minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan.					

2. Komitmen Organisasi (X2)

No	Pernyataan	SS	S	C	TS	STS
1	Saya memiliki penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi					
2	Saya memiliki kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi					
3	Saya memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi					

3. Organizational Citizenship Behavior (X3)

No	Pernyataan	SS	S	C	TS	STS
1	Saya selalu membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.					
2	Saya menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal.					
3	Saya memiliki tanggungjawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan					

4. Kinerja (X4)

No.	Pernyataan	SS	S	C	TS	STS
1.	kualitas kerja yang saya capai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaiannya					
2.	hasil kerja yang saya capai sesuai dengan yang ditentukan					
3.	Saya selalu memaksimalkan waktu yang tersedia tidak hanya untuk satu aktivitas					
4.	Saya menggunakan sumber daya perusahaan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian.					
5.	Saya dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya					

LAMPIRAN 2

UJI VALIDITAS KARYAWAN BHAKTI

Employee Engagement

Correlations

		X11	X12	X13	X1
X11	Pearson Correlation	1	.578	.663**	.861**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	41	41	41	41
X12	Pearson Correlation	.578**	1	.659**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	41	41	41	41
X13	Pearson Correlation	.663**	.659**	1	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	41	41	41	41
X1	Pearson Correlation	.861**	.851**	.895**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Komitmen Organisasi

Correlations

		X21	X22	X23	X2
X21	Pearson Correlation	1	.194	.197	.629
	Sig. (2-tailed)		.224	.216	.000
	N	41	41	41	41
X22	Pearson Correlation	.194	1	.568**	.793**
	Sig. (2-tailed)	.224		.000	.000
	N	41	41	41	41
X23	Pearson Correlation	.197	.568**	1	.796**
	Sig. (2-tailed)	.216	.000		.000
	N	41	41	41	41
X2	Pearson Correlation	.629**	.793**	.796**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

OCB

Correlations

		Y11	Y12	Y13	Y1
Y11	Pearson Correlation	1	.732**	.789**	.908**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	41	41	41	41
Y12	Pearson Correlation	.732**	1	.775**	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	41	41	41	41
Y13	Pearson Correlation	.789**	.775**	1	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	41	41	41	41
Y1	Pearson Correlation	.908**	.922**	.924**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kinerja

Correlations

		Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y2
Y21	Pearson Correlation	1	.681	.652	.791	.737	.891
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
Y22	Pearson Correlation	.681**	1	.705**	.617**	.689**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
Y23	Pearson Correlation	.652**	.705**	1	.700**	.598**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
Y24	Pearson Correlation	.791**	.617**	.700**	1	.667**	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
Y25	Pearson Correlation	.737**	.689**	.598**	.667**	1	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	41	41	41	41	41	41
Y2	Pearson Correlation	.891**	.859**	.848**	.871**	.852**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN UJI RELIABILITAS KARYAWAN BHAKTI*Employee Engagement***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	4

Komitmen Organisasi**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	4

OCB**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	4

Kinerja**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	6

LAMPIRAN HASIL ANALISIS PATH KARYAWAN BHAKTI**a. Dependen Variable = Y1****Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y1

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.652 ^a	.425	.394	1.253

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.991	2	21.996	14.020	.000 ^b
	Residual	59.619	38	1.569		
	Total	103.610	40			

a. Dependent Variable: Y1

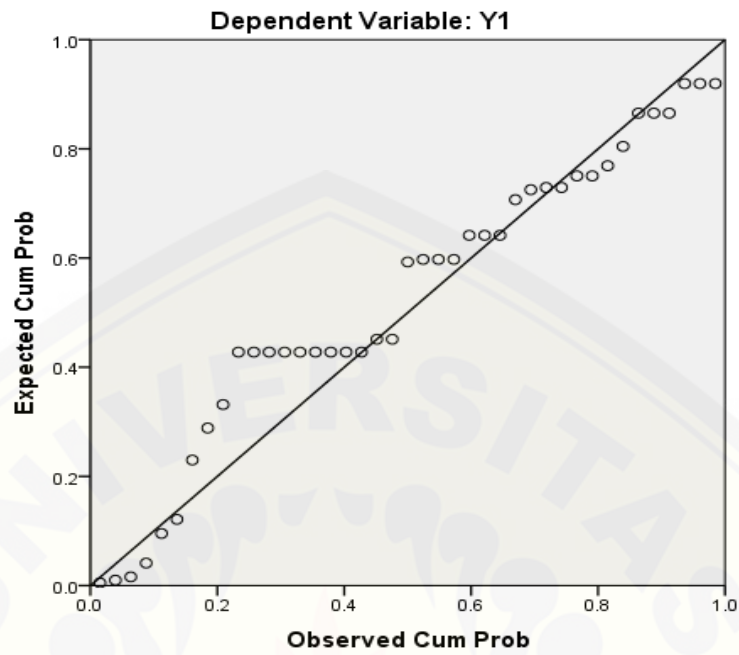
b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

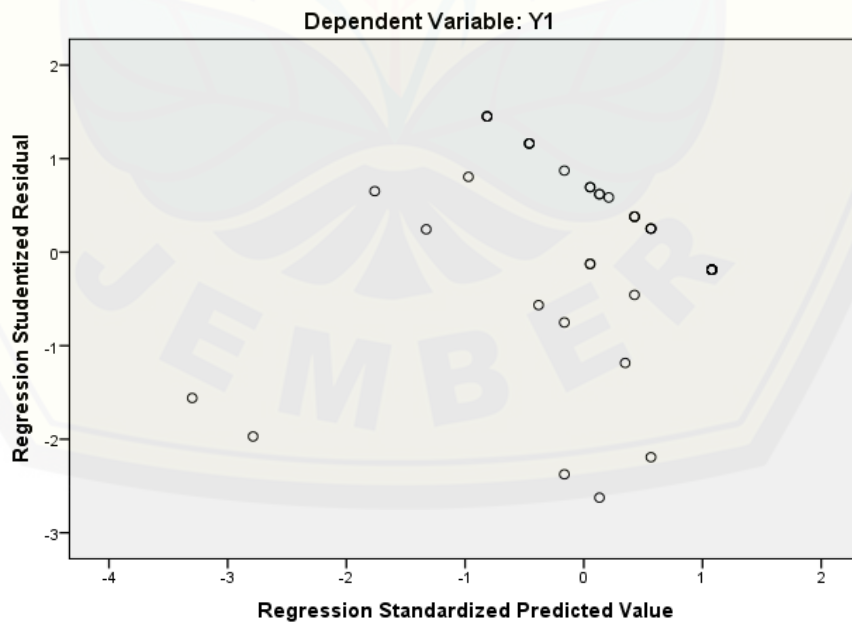
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.754	1.964		1.911	.064		
	X1	.228	.112	.274	2.034	.049	.835	1.198
	X2	.537	.148	.490	3.640	.001	.835	1.198

a. Dependent Variable: Y1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



b. Dependen Variable = Y2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y1, X1, X2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y2

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.578 ^a	.335	.281	2.882

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X2

b. Dependent Variable: Y2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	154.500	3	51.500	6.202	.002 ^b
	Residual	307.257	37	8.304		
	Total	461.756	40			

a. Dependent Variable: Y2

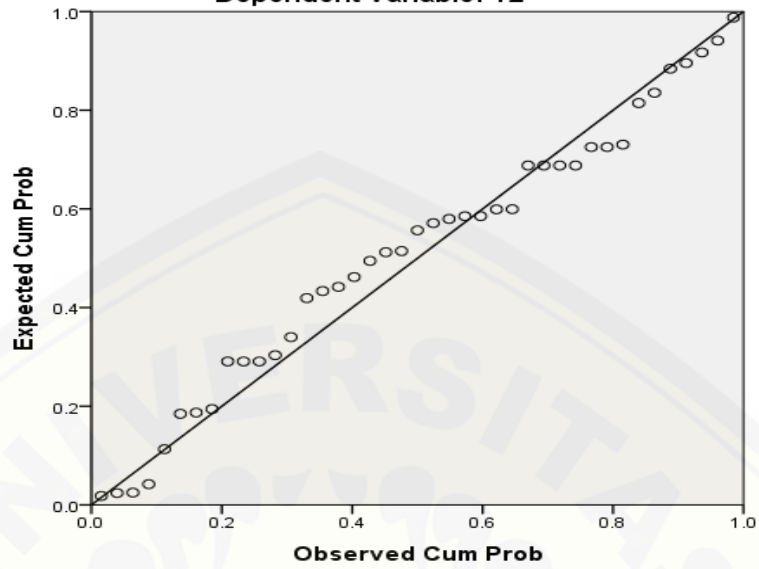
b. Predictors: (Constant), Y1, X1, X2

Coefficients^a

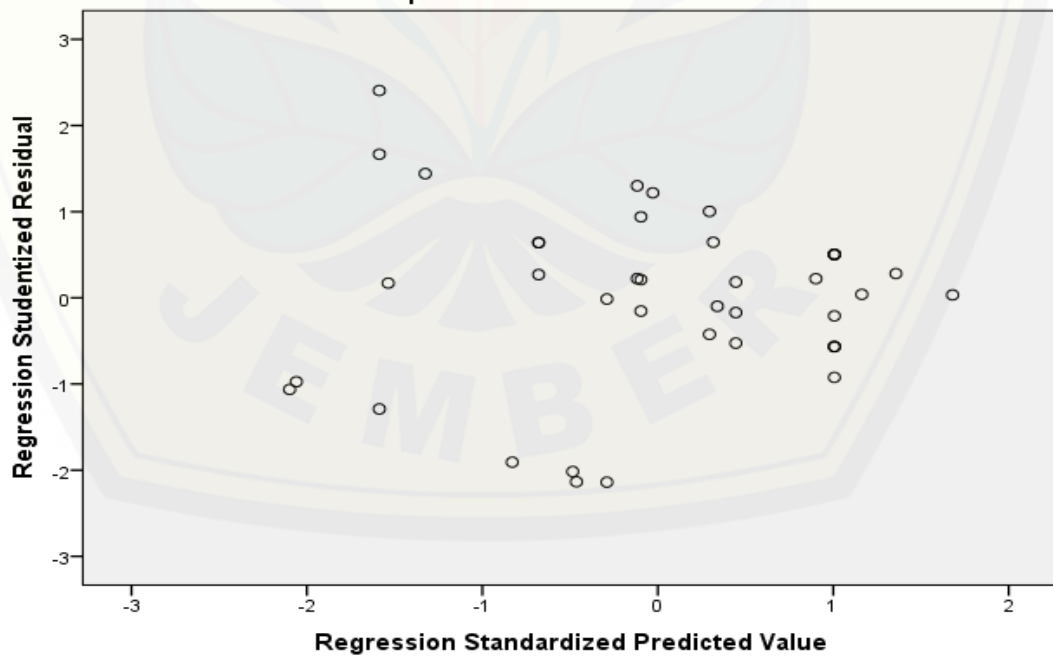
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.331	4.731		1.761	.087		
	X1	.722	.271	.412	2.665	.011	.753	1.328
	X2	1.104	.395	.477	2.799	.008	.619	1.616
	Y1	.810	.373	.383	2.169	.037	.575	1.738

a. Dependent Variable: Y2

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Y2



Scatterplot
Dependent Variable: Y2



c. Dependen Variable = X2**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^b		Enter

a. Dependent Variable: X2

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.407 ^a	.165	.144	1.358

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.249	1	14.249	7.724	.008 ^b
	Residual	71.947	39	1.845		
	Total	86.195	40			

a. Dependent Variable: X2

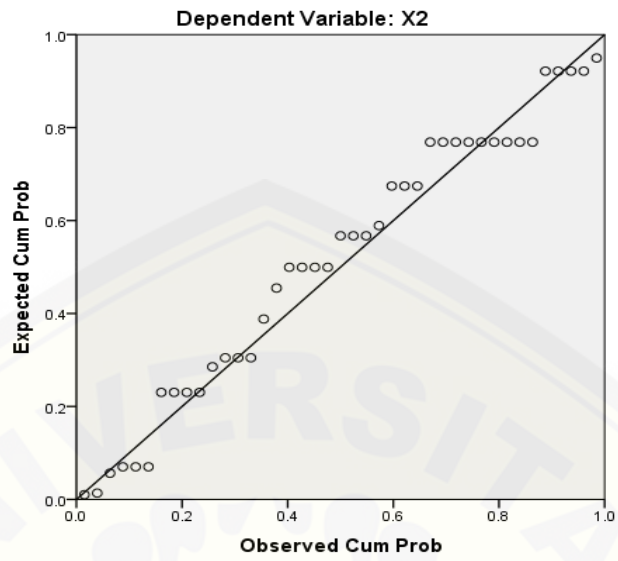
b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.383	1.510		6.216	.000		
	X1	.308	.111	.407	2.779	.008	1.000	1.000

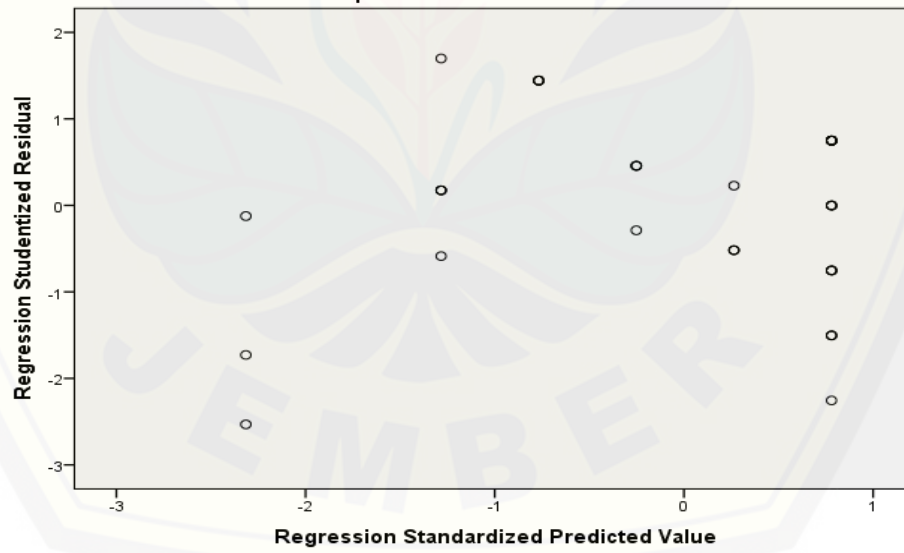
a. Dependent Variable: X2

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: X2



d. Dependen Variable = X1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: X1

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.407 ^a	.165	.144	1.793

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.836	1	24.836	7.724	.008 ^b
	Residual	125.408	39	3.216		
	Total	150.244	40			

a. Dependent Variable: X1

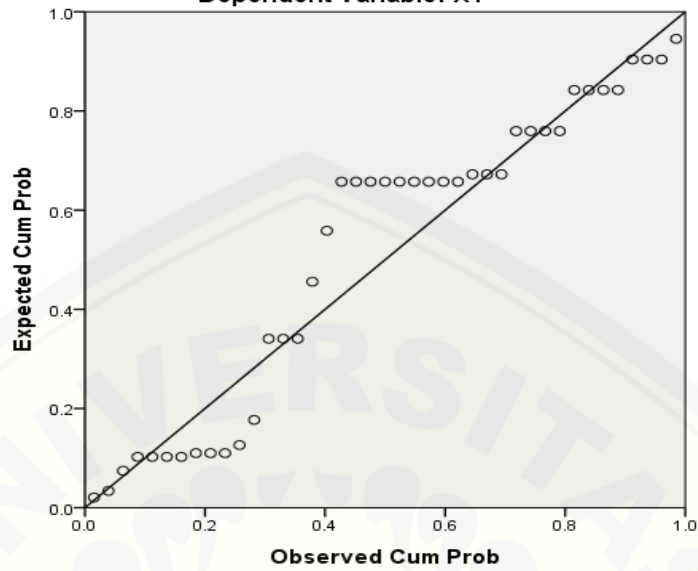
b. Predictors: (Constant), X2

Coefficients^a

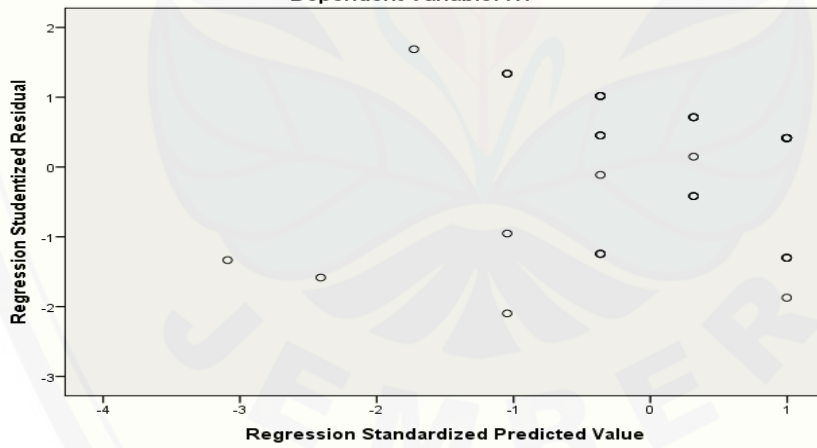
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.222	2.630		2.366	.023		
	X2	.537	.193	.407	2.779	.008	1.000	1.000

a. Dependent Variable: X1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: X1



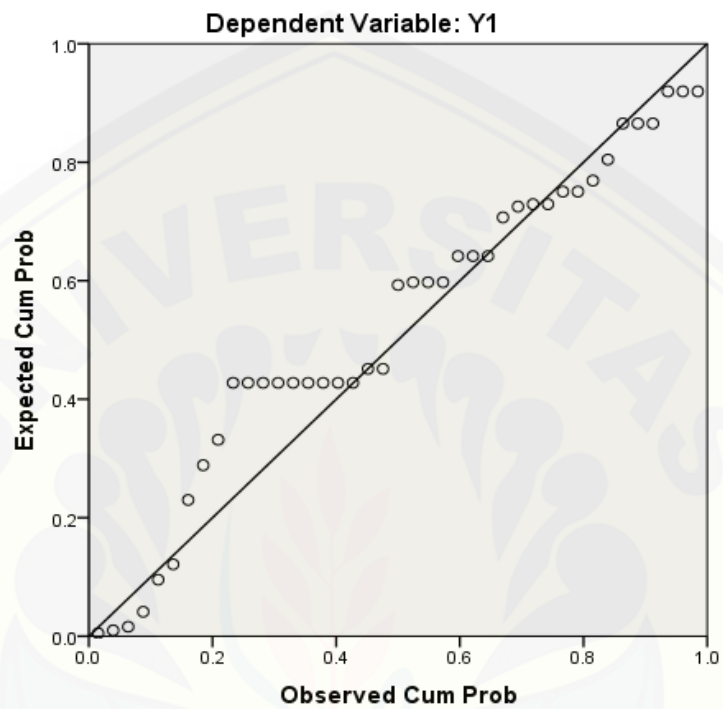
Scatterplot
Dependent Variable: X1



LAMPIRAN HASIL UJI ASUMSI KLASIK KARYAWAN BHAKTI

a. UJI NORMALITAS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Y1	Y2
N		41	41	41	41
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	13.49	13.34	14.10	21.61
	Std. Deviation	1.938	1.407	1.609	3.398
Most Extreme Differences	Absolute	.295	.185	.371	.234
	Positive	.218	.132	.287	.159
	Negative	-.295	-.185	-.371	-.234
Kolmogorov-Smirnov Z		1.086	1.182	1.076	1.096
Asymp. Sig. (2-tailed)		.142	.122	.140	.130

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

b. UJI MULTIKOLINERITAS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.754	1.964		1.911	.064		
X1	.228	.112	.274	2.034	.049	.835	1.198
X2	.537	.148	.490	3.640	.001	.835	1.198

a. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.331	4.731		1.761	.087		
X1	.722	.271	.412	2.665	.011	.753	1.328
X2	1.104	.395	.477	2.799	.008	.619	1.616
Y1	-.810	.373	-.383	-2.169	.037	.575	1.738

a. Dependent Variable: Y2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	6.222	2.630		2.366	.023		
X2	.537	.193	.407	2.779	.008	1.000	1.000

a. Dependent Variable: X1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.383	1.510		6.216	.000		
X1	.308	.111	.407	2.779	.008	1.000	1.000

a. Dependent Variable: X2

c. UJI HETEROKEDASTISITAS**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.853	1.234		3.121	.003
X1	-.061	.072	-.143	-.837	.408
X2	-.158	.100	-.271	-1.579	.123

a. Dependent Variable: AbsUt_1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.245	1.191		-.206	.838
X1	.005	.069	.014	.073	.942
X2	.020	.101	.041	.199	.843
Y1	.053	.088	.123	.599	.553

a. Dependent Variable: AbsUt_2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.845	.785		2.350	.024
X2	-.078	.059	-.208	-1.328	.192

a. Dependent Variable: AbsUt_4

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.875	.745		1.173	.248
X1	-.007	.055	-.019	-.119	.906

a. Dependent Variable: AbsUt_3

LAMPIRAN 3**UJI VALIDITAS KARYAWAN TETAP***Employee Engagement***Correlations**

		X11	X12	X13	X1
X11	Pearson Correlation	1	.459	.508**	.826**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	121	121	121	121
X12	Pearson Correlation	.459**	1	.397**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	121	121	121	121
X13	Pearson Correlation	.508**	.397**	1	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	121	121	121	121
X1	Pearson Correlation	.826**	.758**	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	121	121	121	121

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Komitmen Organisasi**Correlations**

		X21	X22	X23	X2
X21	Pearson Correlation	1	-.075	.274	.612
	Sig. (2-tailed)		.414	.002	.000
	N	121	121	121	121
X22	Pearson Correlation	-.075	1	.617**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.414		.000	.000
	N	121	121	121	121
X23	Pearson Correlation	.274**	.617**	1	.858**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000
	N	121	121	121	121
X2	Pearson Correlation	.612**	.678**	.858**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	121	121	121	121

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

OCB

Correlations

		Y11	Y12	Y13	Y1
Y11	Pearson Correlation	1	.298**	.511**	.804**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	121	121	121	121
Y12	Pearson Correlation	.298**	1	.287**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.001		.001	.000
	N	121	121	121	121
Y13	Pearson Correlation	.511**	.287**	1	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000
	N	121	121	121	121
Y1	Pearson Correlation	.804**	.694**	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	121	121	121	121

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KINERJA

Correlations

		Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y2
Y21	Pearson Correlation	1	.485**	.707**	.729**	.664**	.862**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	121	121	121	121	121	121
Y22	Pearson Correlation	.485**	1	.455**	.642**	.642**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	121	121	121	121	121	121
Y23	Pearson Correlation	.707**	.455**	1	.519**	.600**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	121	121	121	121	121	121
Y24	Pearson Correlation	.729**	.642**	.519**	1	.606**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	121	121	121	121	121	121
Y25	Pearson Correlation	.664**	.642**	.600**	.606**	1	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	121	121	121	121	121	121
Y2	Pearson Correlation	.862**	.786**	.792**	.844**	.851**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	121	121	121	121	121	121

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN UJI RELIABILITAS KARYAWAN TETAP***Employee Engagement*****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	4

KOMITMEN ORGANISASI**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	4

OCB**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	4

KINERJA**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	6

LAMPIRAN HASIL ANALISIS PATH KARYAWAN TETAP**a. Dependen Variable = Y1****Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y1

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.388 ^a	.151	.136	1.195

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	29.913	2	14.956	10.473	.000 ^b
Residual	168.517	118	1.428		
Total	198.430	120			

a. Dependent Variable: Y1

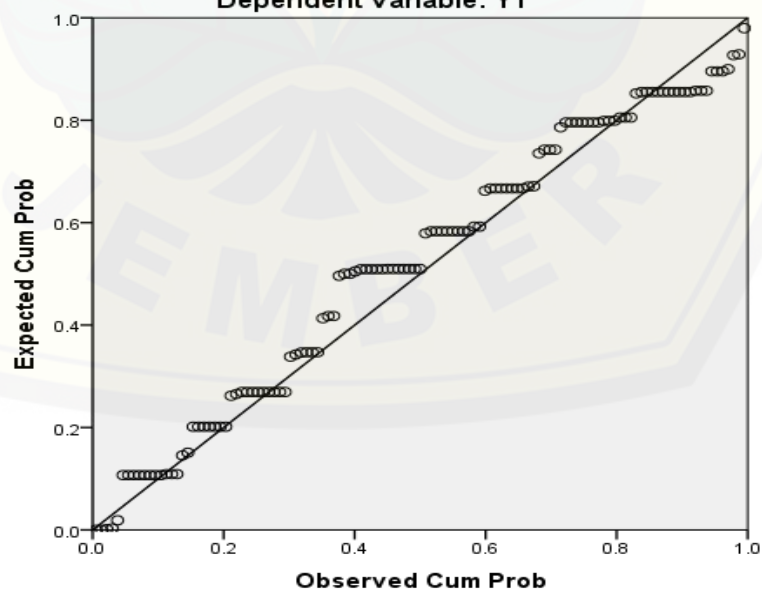
b. Predictors: (Constant), X2, X1

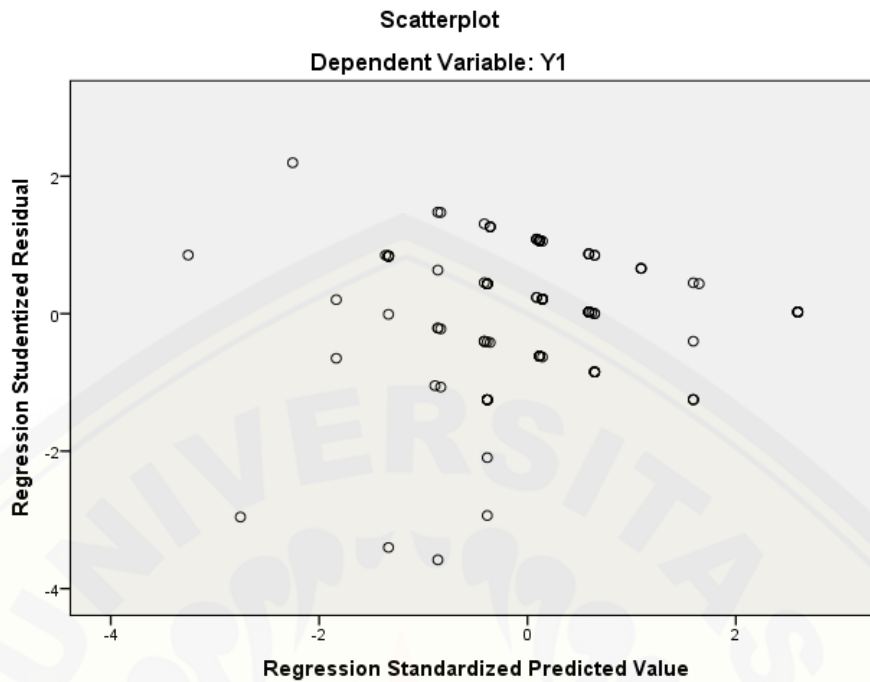
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	13.678	1.696		8.063	.000		
X1	.250	.076	.281	3.275	.001	.974	1.026
X2	.237	.090	.226	2.631	.010	.974	1.026

a. Dependent Variable: Y1

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Y1**





b. Dependen Variable = Y2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y1, X2, X1 ^b		. Enter

a. Dependent Variable: Y2

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.456 ^a	.208	.187	2.670

a. Predictors: (Constant), Y1, X2, X1

b. Dependent Variable: Y2

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	218.611	3	72.870	10.219	.000 ^b
Residual	834.348	117	7.131		
Total	1052.959	120			

a. Dependent Variable: Y2

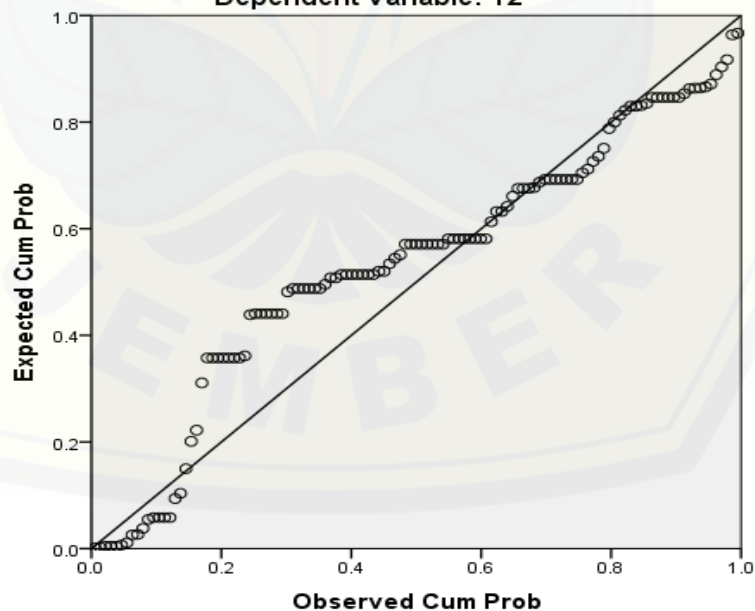
b. Predictors: (Constant), Y1, X2, X1

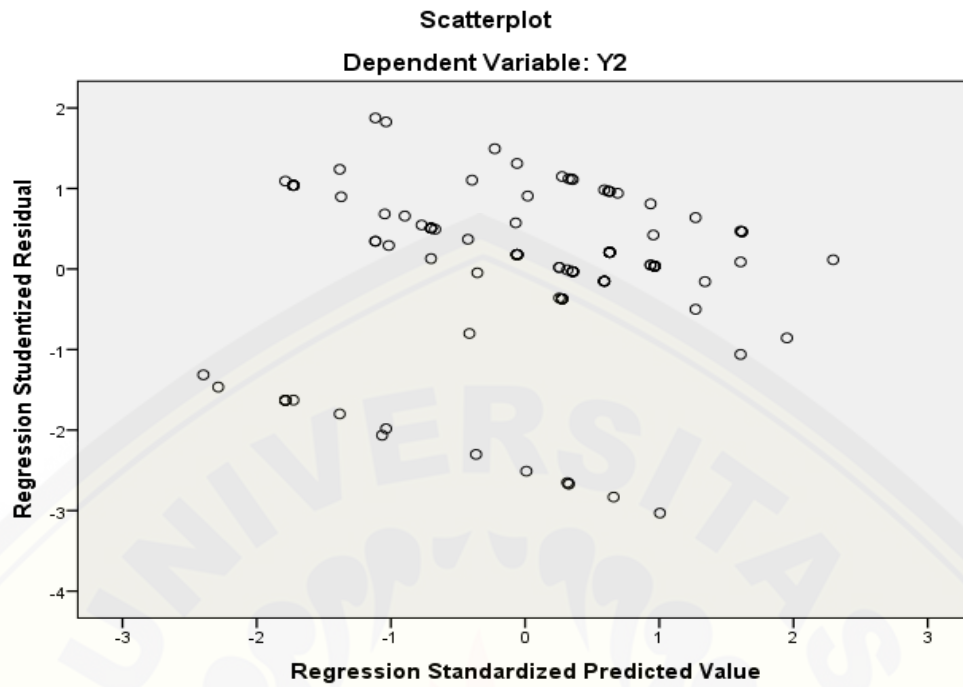
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-2.238	4.721		-.474	.636		
X1	.918	.178	.448	5.147	.000	.893	1.120
X2	.412	.207	.171	1.994	.049	.920	1.087
Y1	.466	.206	.202	2.264	.025	.849	1.178

a. Dependent Variable: Y2

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Y2





c. Dependent Variable = X1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: X1

b. All requested variables entered.

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.160 ^a	.026	.017	1.433

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: X1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.434	1	6.434	3.133	.079 ^b
Residual	244.376	119	2.054		
Total	250.810	120			

a. Dependent Variable: X1

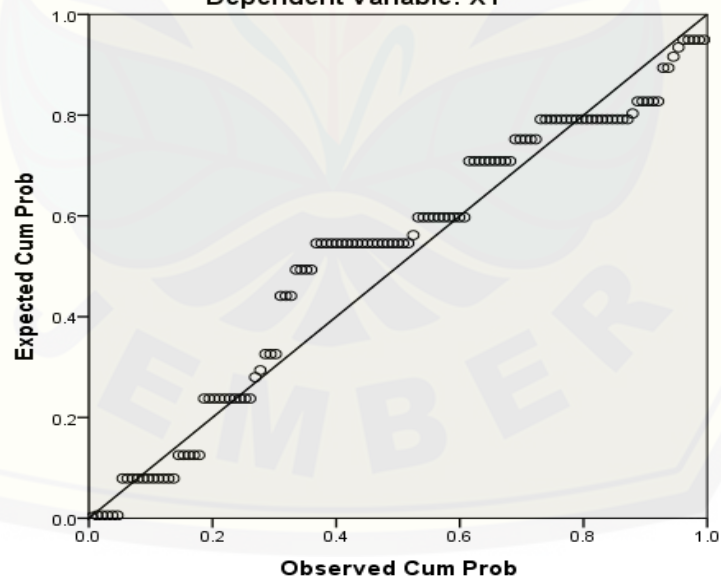
b. Predictors: (Constant), X2

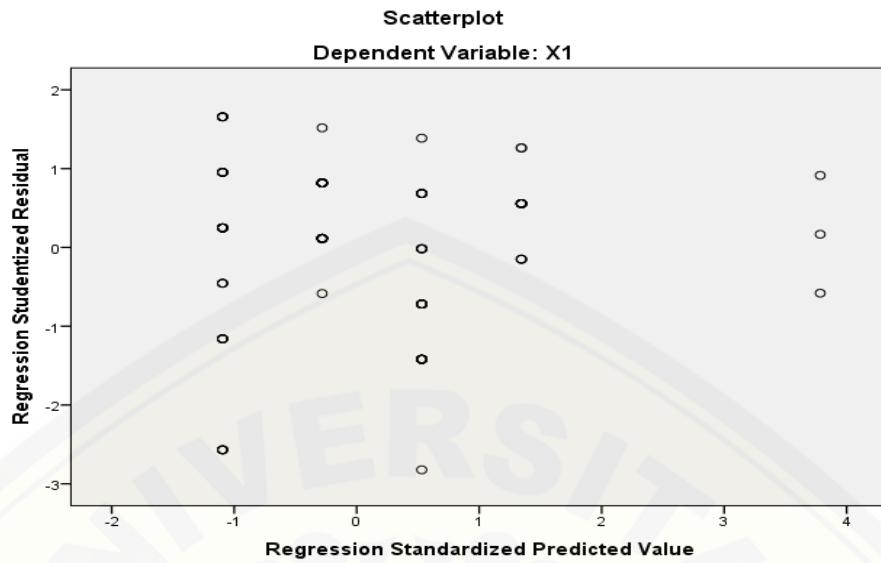
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	15.472	1.458		10.609	.000		
X2	-.188	.106	-.160	-1.770	.079	1.000	1.000

a. Dependent Variable: X1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: X1





d. Dependent Variable = X2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: X2

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.160 ^a	.026	.017	1.219

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.654	1	4.654	3.133	.079 ^b
	Residual	176.767	119	1.485		
	Total	181.421	120			

a. Dependent Variable: X2

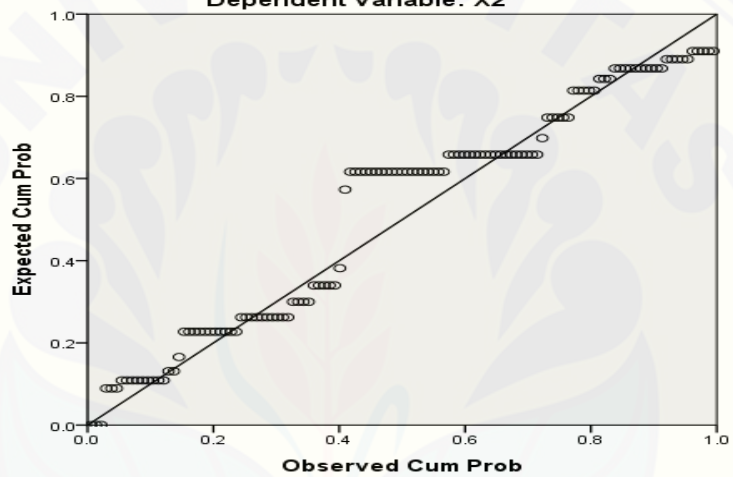
b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients^a

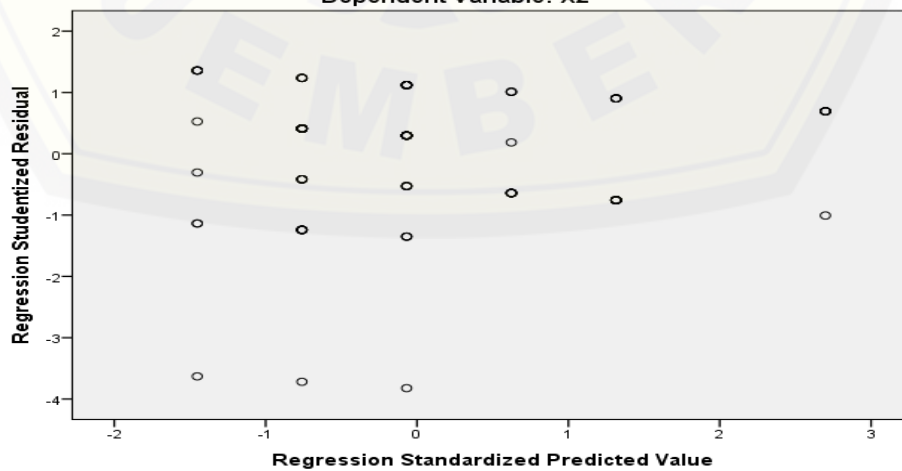
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	15.410	.999		15.426	.000		
	X1	-.136	.077	-.160	-1.770	.079	1.000	1.000

a. Dependent Variable: X2

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: X2



Scatterplot
Dependent Variable: X2

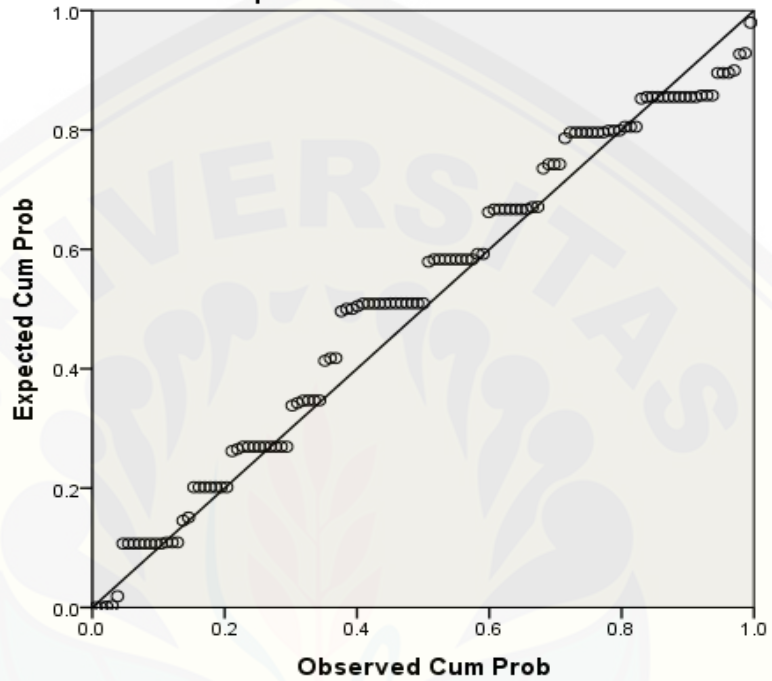


LAMPIRAN HASIL UJI ASUMSI KLASIK KARYAWAN TETAP

a. UJI NORMALITAS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y1



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Y1	Y2
N		121	121	121	121
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	12.90	13.65	13.68	21.60
	Std. Deviation	1.446	1.230	1.286	2.962
	Absolute	.230	.206	.211	.289
Most Extreme Differences	Positive	.141	.137	.152	.128
	Negative	-.230	-.206	-.211	-.289
Kolmogorov-Smirnov Z		1.028	1.068	1.016	1.018
Asymp. Sig. (2-tailed)		.150	.148	.150	.152

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

b. UJI MULTIKOLINERITAS

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	13.678	1.696		8.063	.000		
X1	-.250	.076	-.281	-3.275	.001	.974	1.026
X2	.237	.090	.226	2.631	.010	.974	1.026

a. Dependent Variable: Y1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-2.238	4.721		-.474	.636		
X1	.918	.178	.448	5.147	.000	.893	1.120
X2	.412	.207	.171	1.994	.049	.920	1.087
Y1	.466	.206	.202	2.264	.025	.849	1.178

a. Dependent Variable: Y2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	15.472	1.458		10.609	.000		
X2	-.188	.106	-.160	-1.770	.079	1.000	1.000

a. Dependent Variable: X1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	15.410	.999		15.426	.000		
X1	-.136	.077	-.160	-1.770	.079	1.000	1.000

a. Dependent Variable: X2

c. UJI HETEROKEDASTISITAS**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.723	.601		1.204	.231
	X1	.043	.027	.145	1.598	.113
	X2	-.050	.032	-.143	-1.576	.118

a. Dependent Variable: AbsUt_1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.377	.767		1.796	.075
	X1	-.029	.029	-.096	-.997	.321
	X2	.021	.034	.061	.639	.524
	Y1	-.051	.033	-.153	-1.539	.126

a. Dependent Variable: AbsUt_2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.851	.356		2.392	.018
	X1	.001	.027	.003	.028	.978

a. Dependent Variable: AbsUt_3

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.177	.847		-.209	.835
	X2	.087	.062	.128	1.412	.161

a. Dependent Variable: AbsUt_4



LAMPIRAN JAWABAN RESPONDEN KARYAWAN BHAQTI

No	Employment Engagement (X1)			X1	Kondisi Organisasi (X2)			X2	OCB (Y1)			Y1	Kinerja (Y2)					Y2
	X1.1	X1.2	X1.3		X2.1	X2.2	X2.3		Y1.1	Y1.2	Y1.3		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	
1	4	5	4	13	5	5	4	14	5	5	4	14	5	4	5	5	4	23
2	4	5	5	14	5	4	4	13	4	5	4	13	5	5	4	5	4	23
3	4	5	4	13	5	4	4	13	5	4	5	14	5	4	5	4	5	23
4	5	4	4	13	5	4	3	12	4	4	4	13	5	5	4	4	5	23
5	4	5	4	13	4	5	4	13	4	5	4	13	5	5	5	5	4	24
6	4	4	5	13	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	4	5	22
7	3	4	5	12	4	4	5	13	4	5	4	13	5	4	4	5	4	22
8	4	4	5	13	5	3	4	12	4	5	4	13	5	4	4	5	4	22
9	5	4	4	13	4	4	4	12	3	5	4	12	4	4	4	5	4	21
10	5	4	5	14	4	5	5	14	4	4	4	12	4	4	5	4	4	21
11	5	4	5	14	5	5	4	12	5	4	5	14	4	4	5	4	5	22
12	5	4	5	14	4	5	5	14	5	4	5	14	5	4	5	4	5	23
13	4	4	5	13	5	5	5	15	5	4	5	14	4	5	4	4	5	22
14	5	4	4	13	4	5	5	14	5	4	5	13	4	5	5	4	4	22
15	4	4	5	13	4	5	5	14	5	5	5	15	4	5	5	5	4	23
16	4	3	4	11	4	5	4	13	4	4	4	13	4	5	4	4	5	21
17	4	4	4	12	5	4	4	13	5	5	5	14	4	5	4	5	4	22
18	4	3	4	11	5	5	5	15	5	4	4	13	5	4	4	4	4	21
19	4	3	4	11	5	4	4	13	4	5	5	14	5	4	5	5	4	23
20	4	4	3	11	5	4	4	13	5	5	5	15	5	4	5	5	4	23
21	5	5	3	13	5	4	5	14	5	5	5	15	4	4	5	5	4	23
22	5	5	4	14	4	4	5	13	5	5	5	15	4	4	4	5	4	21
23	5	5	4	14	4	5	5	14	5	4	4	13	5	5	5	5	4	24
24	4	5	4	13	4	5	5	14	5	5	5	16	4	4	5	5	3	21
25	4	5	5	14	4	4	5	13	5	4	4	13	5	5	4	4	4	22
26	4	5	4	13	4	4	4	13	4	4	4	13	5	5	4	4	4	22
27	5	5	5	15	5	5	5	14	4	4	4	13	5	5	4	4	4	20
28	4	4	5	13	4	5	5	14	4	5	4	13	5	4	4	4	5	21
29	5	4	5	14	5	4	4	13	5	4	4	13	5	5	5	5	5	24
30	5	4	5	14	4	4	4	12	4	5	4	13	5	4	3	4	4	20
31	5	4	5	14	5	4	4	13	5	5	4	14	5	5	4	5	4	24
32	4	5	4	13	5	4	4	13	5	5	5	15	5	4	5	4	4	22
33	4	4	4	12	5	4	5	14	5	4	5	14	5	5	5	5	4	24
34	4	4	4	12	5	4	4	13	5	5	5	15	4	4	5	5	4	21
35	3	4	4	11	4	4	4	13	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
36	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	5	16	4	5	5	4	4	21
37	4	4	4	12	4	4	4	13	5	5	5	14	4	4	3	5	4	21
38	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	5	15	4	4	4	4	4	21
39	4	4	5	13	4	5	4	13	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
40	3	4	5	12	5	5	4	14	5	5	5	16	5	5	4	5	5	22
41	4	4	4	13	4	4	4	12	5	5	5	15	5	4	5	5	5	24

LAMPIRAN JAWABAN RESPONDEN KARYAWAN TETAP

No	Employee Engagement (N1)			N1	Komitmen Organisasi (N2)			N2	OCB (Y1)			Y1	Kinerja (Y2)					Y2
	N1.1	N1.2	N1.3		N2.1	N2.2	N2.3		Y1.1	Y1.2	Y1.3		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	
1	4	5	4	13	5	5	4	14	5	5	4	14	5	4	5	4	23	
2	4	5	5	14	5	4	4	13	4	5	4	13	5	4	5	4	23	
3	4	5	4	13	5	4	4	13	5	4	5	14	5	4	5	4	23	
4	5	4	4	13	5	4	3	12	4	4	5	13	5	5	4	4	23	
5	4	5	4	13	4	5	4	13	4	5	4	13	5	5	5	4	24	
6	4	4	5	13	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	5	5	22	
7	3	4	5	12	4	4	5	13	4	5	4	13	5	4	4	5	22	
8	4	4	5	13	5	3	4	12	4	5	4	13	5	4	5	4	22	
9	5	4	4	13	4	4	4	12	3	5	4	12	4	4	5	4	21	
10	5	4	5	14	4	5	5	14	4	4	4	12	4	4	5	4	21	
11	5	4	5	14	3	5	4	12	5	4	5	14	4	4	5	4	22	
12	5	4	5	14	4	5	5	14	5	4	5	14	4	5	4	5	22	
13	4	4	5	13	5	5	5	15	5	4	5	14	4	5	4	5	22	
14	5	4	4	13	4	5	5	14	5	4	4	13	4	5	4	5	23	
15	4	4	5	13	4	5	5	14	5	5	5	15	4	5	4	5	23	
16	4	3	4	11	4	5	4	13	4	4	5	13	4	4	5	4	22	
17	4	4	4	12	5	4	4	13	5	5	4	14	4	5	4	4	21	
18	4	3	4	11	5	5	5	15	5	4	4	13	5	4	5	4	23	
19	4	3	4	11	5	4	4	13	4	5	5	15	5	4	5	4	23	
20	4	4	3	11	5	4	4	13	5	5	5	15	5	4	5	4	23	
21	5	5	3	13	5	4	5	14	5	5	5	16	4	4	5	4	21	
22	5	5	4	14	4	4	4	13	5	5	5	16	5	4	5	4	24	
23	5	5	4	14	4	5	5	14	5	4	4	13	5	5	5	4	21	
24	4	5	4	13	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	4	22	
25	4	5	5	14	4	5	4	13	5	4	4	13	4	4	4	4	20	
26	4	5	4	13	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	5	5	24	
27	5	5	5	15	5	5	4	14	4	4	5	13	5	5	4	5	24	
28	4	4	5	13	4	5	4	13	4	4	4	13	5	5	4	5	22	
29	5	4	5	14	5	4	4	13	4	5	4	13	5	5	4	5	24	
30	5	4	5	14	4	4	4	12	4	4	5	14	5	4	5	4	24	
31	5	4	5	14	5	4	4	13	5	5	4	14	5	5	4	4	22	
32	4	5	4	13	5	4	4	14	5	4	5	14	5	5	5	4	24	
33	4	4	4	12	5	4	4	13	5	4	5	15	4	4	5	4	21	
34	4	4	4	12	5	4	4	13	5	5	5	15	4	4	5	4	21	
35	3	4	4	11	4	4	4	13	5	5	5	15	5	5	5	4	25	
36	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	4	22	
37	4	4	4	12	4	4	4	13	5	4	4	14	4	3	5	4	21	
38	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	5	15	4	4	5	4	21	

81	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	13	5	5	5	4	4	14	4	5	4	5	4	22
82	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	14	4	4	4	4	4	12	4	4	5	4	4	21
83	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	14	4	4	4	4	4	12	4	4	5	4	4	21
84	5	4	5	4	4	3	5	4	4	12	5	4	4	4	4	14	4	4	4	5	4	5	22
85	5	4	5	4	4	4	5	5	5	14	5	4	4	4	4	14	5	4	4	5	4	5	23
86	4	4	5	4	5	5	5	5	5	15	5	4	4	4	4	14	4	4	5	4	4	5	22
87	5	4	4	4	4	4	4	5	5	14	5	5	4	4	4	13	4	4	5	5	4	4	22
88	4	4	4	5	5	13	4	5	5	14	5	5	5	5	5	15	4	4	5	4	5	5	23
89	4	3	4	4	4	11	4	4	4	13	4	4	4	4	4	13	4	4	5	4	4	5	22
90	4	4	4	4	4	12	5	4	4	13	5	5	5	4	4	14	4	4	5	4	5	4	22
91	5	4	5	4	4	14	4	5	5	14	4	4	4	4	4	12	4	4	5	4	4	4	21
92	5	4	5	4	3	14	3	5	4	12	5	4	4	4	4	14	4	4	5	4	5	4	22
93	5	4	4	5	4	14	4	5	5	14	5	5	4	4	4	14	5	4	4	5	4	5	23
94	4	4	4	5	5	13	5	5	4	15	5	4	4	4	4	14	4	4	5	4	4	5	22
95	5	4	4	4	4	13	4	4	5	14	5	4	4	4	4	13	4	4	5	5	4	4	22
96	4	4	5	4	4	13	4	4	5	14	5	5	5	4	5	15	4	4	5	4	5	5	23
97	4	3	4	4	4	11	4	4	5	13	4	4	4	4	4	13	4	4	5	4	4	5	22
98	4	4	4	4	4	12	5	4	4	13	5	5	4	4	4	14	4	4	5	4	4	4	22
99	4	3	4	4	4	11	5	5	5	15	4	4	4	4	4	13	5	4	4	4	4	4	21
100	5	4	4	5	4	14	4	4	4	14	4	4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	21
101	5	4	5	4	5	14	3	5	4	12	5	4	4	4	4	14	4	4	5	4	5	4	22
102	5	4	5	4	4	14	4	5	5	14	5	4	4	4	4	14	5	4	5	4	4	5	23
103	4	4	5	4	5	13	5	5	5	15	5	4	4	4	4	14	4	4	5	4	4	5	22
104	5	4	4	4	4	13	4	4	5	14	5	4	4	4	4	13	4	4	5	5	4	4	22
105	4	4	5	4	5	13	4	5	5	14	5	5	5	5	5	15	4	4	5	4	5	5	23
106	5	4	4	5	4	14	4	5	5	14	4	4	4	4	4	13	4	4	4	5	4	4	21
107	5	4	5	4	5	14	3	5	4	12	5	4	4	4	4	14	4	4	4	5	4	4	22
108	5	4	5	4	5	14	4	5	5	14	5	4	4	4	4	14	5	4	4	5	4	5	23
109	4	4	5	4	5	13	5	5	5	15	4	4	4	4	4	14	4	4	5	4	4	4	22
110	5	4	4	4	4	13	4	4	5	14	5	4	4	4	4	13	4	4	5	5	4	4	22
111	4	4	5	4	5	13	4	4	5	14	5	5	5	4	4	15	4	4	5	4	5	5	23
112	4	3	4	4	4	11	4	4	4	13	4	4	4	4	4	13	4	4	5	4	4	5	22
113	4	4	4	4	4	12	5	4	4	13	5	5	4	4	4	14	4	4	5	4	4	4	22
114	5	4	5	4	5	14	4	4	5	14	4	4	4	4	4	12	4	4	5	4	4	4	21
115	5	4	5	4	5	14	3	5	4	12	5	4	4	4	4	14	4	4	5	4	4	5	22
116	5	4	5	4	5	14	4	4	5	14	5	4	4	4	4	14	5	4	5	4	4	5	23
117	4	4	5	4	5	13	5	5	5	15	5	4	4	4	4	14	4	4	5	4	4	5	22
118	5	4	4	4	4	13	4	4	5	14	5	4	4	4	4	13	4	4	5	4	4	4	22
119	4	4	5	5	13	4	4	4	5	14	5	5	5	5	5	15	4	4	5	4	4	4	22
120	4	3	4	4	4	11	4	4	5	13	4	4	4	4	4	13	4	4	5	4	4	5	23
121	4	4	4	4	4	12	5	4	4	13	5	5	4	4	4	14	4	4	5	4	4	5	22