

**PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE DAN EMPLOYEE
ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR SERTA DAMPAKNYA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Suatu Studi pada PT TASPEN (PERSERO) Kantor Pusat Jakarta)**

ADI GUNAWAN¹, TABRONI², CHOIRIL MAKSUM³

**SEKOLAH PASCASARJANA UNIVERSITAS PANCASILA¹²³
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
Email : adhie_vensky@yahoo.com**

Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of Quality of Work Life and Employee Engagement on Organization Citizenship Behavior and its impact on employee performance at PT TASPEN (PERSERO) Jakarta Head Office. The sample in this study were 138 employees. The sampling technique uses a purposive sampling method approach. The analysis technique in this study uses SEM analysis techniques with Lisrel. The results showed that Quality of Work Life had a significant effect on Organizational Citizenship Behavior but did not have a significant effect on employee performance. So it can be concluded in this study that the variable Organizational Citizenship Behavior is not a good intervening variable in strengthening and / or explaining the direction of causality. Whereas Employee Engagement has a significant influence on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance. This shows that the Organizational Citizenship Behavior variable is an intervening variable that is good in strengthening and or explaining the direction of the causality of the Employee Engagement variable on Employee Performance, both directly and indirectly while the Organizational Citizenship Behavior has a significant influence on Employee Performance, so it can be said that Organizational Citizenship Behavior has a direction of the effect of causality on Employee Performance.

Keywords: Quality of Work Life, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Taspem Employee Performance

A. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara keseluruhan memiliki tujuan agar organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui sumber daya manusia. Ulrich dan Lake (1990) mengungkapkan bahwa sistem MSDM dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk suatu peluang yang baru. Konsep MSDM dari kelompok Michigan (Fombrun et al., 1984) menganggap bahwa sistem sumber daya dan struktur

organisasi harus dikelola dengan cara yang selaras dengan strategi organisasi (oleh karena itu, disebut dengan “model parallel”). Pendapat ini menjelaskan bahwa terdapat 4 (empat) siklus sumber daya manusia yang mengandung empat proses dasar atau fungsi yang dilakukan semua organisasi.

PT TASPEN (PERSERO) sebagai suatu organisasi bisnis sudah tentunya harus memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Tuntutan persaingan bisnis serta perlunya efektifitas dan efisiensi dalam segala aspek bisnis mengharuskan PT TASPEN (PERSERO) memiliki SDM yang unggul dalam pengelolaan aset dan bisnis perusahaan.

TASPEN memiliki kerangka sistem MSDM-BK yang dijalankan secara profesional, sebagai berikut;

1. Manajemen Kinerja dengan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi (Sistem manajemen Kinerja/SMK)
2. Kompetensi Individu (*Soft dan Hard Competency*)
3. Pendidikan Berbasis Kompetensi
4. Sistem Karir (*Career Path*)
5. Sistem Kompensasi (Remunerasi 3P, yaitu *Person, Performance, Position*)

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka akan sangat menarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk kajian yang menyangkut *quality work of life* (Kualitas Kehidupan Kerja) dan *engagement employee* (Keterikatan Karyawan) yang berdampak terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi) dan penelitian ini mengambil judul “Pengaruh *Quality Of Work Life* dan *Engagement Employee* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi pada PT TASPEN (PERSERO) Kantor Pusat Jakarta.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Apakah terdapat pengaruh *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) dan *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi) dan kinerja karyawan PT TASPEN (PERSERO) Kantor Pusat Jakarta dan Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (PERSERO) Kantor Pusat Jakarta?

B. KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1. Kinerja Karyawan

Istilah kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja, yaitu energi manusia jika dikinetikan atau dipekerjakan akan menghasilkan keluaran kerja. Istilah yang sering dipergunakan untuk kinerja adalah *performa*, namun istilah ini banyak dipergunakan untuk kinerja mesin. Dalam Bahasa Inggris kata padanan untuk kinerja adalah *performance* (Wirawan, 2015). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moehoeriono, 2009:60-61). Menurut Anwar Prabu (2006:67) kinerja adalah kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian lain mengenai kinerja diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2008:14) adalah tingkat hasil keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja seorang tenaga kerja atau karyawan dalam suatu organisasi atau institusi kerja, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor lingkungan atau organisasi kerja itu sendiri (Moehoeriono, 2009:63).

Dari uraian tentang kinerja dapat dibuat sintesa definisi, dimensi dan indikator dari kinerja, yaitu bahwa kinerja disimpulkan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Dimensi kinerja dalam penelitian ini adalah (1) Atribut individu, (2) Upaya kerja (*work effort*), dan (3) Dukungan organisasi.

Indikator kinerja dalam penelitian ini adalah (1) Kemampuan, (2) Keahlian, (3) Latar belakang, (4) Persepsi, (5) Attitude, (6) Motivasi, (7) Sumber daya, (8) Kepemimpinan, dan (9) Struktur organisasi.

2. *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi)

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi) pertama kali diajukan oleh Organ, selanjutnya diadopsi oleh banyak peneliti lainnya (Sun, Aryee, dan Law, 2007). *Organizational Citizenship Behavior* merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku individu dalam organisasi, sehingga dia disebut sebagai "warga organisasi yang baik". Perilaku ini cenderung melihat seseorang sebagai makhluk sosial dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Manusia sebagai makhluk sosial mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungan serta dapat menyelaraskan nilai yang dianutnya dengan nilai yang dimiliki lingkungan untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik (Torlak dan Koc, 2007). Hasil penelitian Organ (Sun, Aryee, dan Law, 2007) menjadi inspirasi banyak peneliti dan menjadikannya literatur pokok dalam membahas perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*).

Menurut Organ (1994, 8), *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi/karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya, tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, dan merupakan perilaku karyawan yang tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya.

Dari uraian tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dibuat sintesa definisi, dimensi dan indikator dari OCB, yaitu perilaku-perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi/karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya, tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, dan merupakan perilaku karyawan yang tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu untuk melaksanakannya.

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*/Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) dalam penelitian ini adalah (1) Membantu tanpa pamrih (*Altruism*), (2) Kebajikan sosial (*Civic virtue*), (3) Kesadaran (*Conscientiousness*), (4) Kesopanan (*Courtesy*),

(5) Sportivitas (*Sportmanship*)

Indikator keterikatan karyawan dalam penelitian ini adalah (1) Membantu dengan tulus/iklas tugas-tugas rekan kerja yang absen, (2) Membantu dengan tulus/iklas tugas-tugas rekan kerja yang menumpuk, (3) Meluangkan waktu membantu karyawan baru dalam masa orientasi, (4) Menghadiri rapat dan acara yang untuk kepentingan organisasi, (5) Menjalankan fungsi organisasi (6) Membaca dan memperhatikan pengumuman, memo/surat/nota dinas/disposisi atasan dan sejenisnya, (7) Kesadaran terhadap pekerjaan di luar jam kerja, (8) Patuh dan taat pada aturan organisasi (9) Tidak melakukan istirahat pada jam kerja (10) Tindakan mencegah perselisihan dengan karyawan lain, (11) Tidak mengganggu hak karyawan lain, (12) Tidak melakukan banyak protes/keluhan kepada organisasi (13) Menerima perbedaan ide/pendapat dari rekan kerja, (14) Selalu focus pada hal-hal yang positif.

3. ***Quality of Work Life/Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)***

Istilah *Quality of Work Life* terkenal berasal dari konferensi internasional hubungan perburuhan tahun 1972 di Arden House, Columbia University, New York (Davis & Cherns, 1975 dalam Sinha C, 2012). Meskipun pada saat itu tidak disepakati definisi dari *Quality of Work Life*, namun konsep *Quality of Work Life* telah digunakan sebagai konstruksi yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan.

Quality of Work Life juga ditemukan untuk mempengaruhi respon kerja karyawan dalam hal identifikasi organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, usaha kerja, prestasi kerja, niat untuk berhenti, omset organisasi dan keterasingan pribadi (Carter et al, 1990; Efraty & Sirgy, 1990; Efraty et al, 1991, dalam Sinha C, 2012).

Dari uraian tentang *Quality of Work Life /Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)* dapat dibuat sintesa definisi, dimensi dan indikator dari kinerja, yaitu program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik

Dimensi *Quality of Work Life/Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)* dalam penelitian ini adalah (1) *Communication* (komunikasi), (2) *Conflic Resolution* (Penyelesaian Konflik), (3) *Carrer Develomment* (Pengembangan Karir), (4) *Employee Partisipation* (Partisipasi Kerja), (5) *Pride* (Kebanggaan), (6) *Equitable Compensation* (Kompensasi yang Layak), (7) *Wellness* (Kesehatan Kerja), (8) *Job*

Security (Keselamatan Kerja), (9) A Safe Environment (Keselamatan Lingkungan Kerja)

Indikator *Quality of Work Life* dalam penelitian ini adalah (1) komunikasi formal (tatap muka), (2) Komunikasi informal (Media Publikasi), (3) Keterbukaan mengemukakan pendapat/ide, (4) Menciptakan lingkungan yang harmonis, (5) Pemberian promosi jabatan, (6) Penilaian kinerja individu, (7) Pemberian pelatihan/pendidikan, (8) Peran dalam pengambilan keputusan, (9) Kewenangan terkait pekerjaan, (10) Rasa bangga pada Perusahaan, (11) Bersedia menjaga nama baik Perusahaan, (12) Kompensasi yang layak, (13) Insentif/bonus keuntungan/jasa produksi sesuai prestasi kerja, (14) Tidak mudah memberhentikan karyawan, (15) Kenyamanan di ruang kerja karyawan, (16) Sarana pengamanan kerja yang lengkap, (17) Sosialisasi peringatan bahaya bila terjadi bencana, (18) Ketersediaan poliklinik di lingkungan kerja, (19) Tunjangan kesehatan/pengobatan karyawan.

4. *Employee Engagement (Keterikatan Karyawan)*

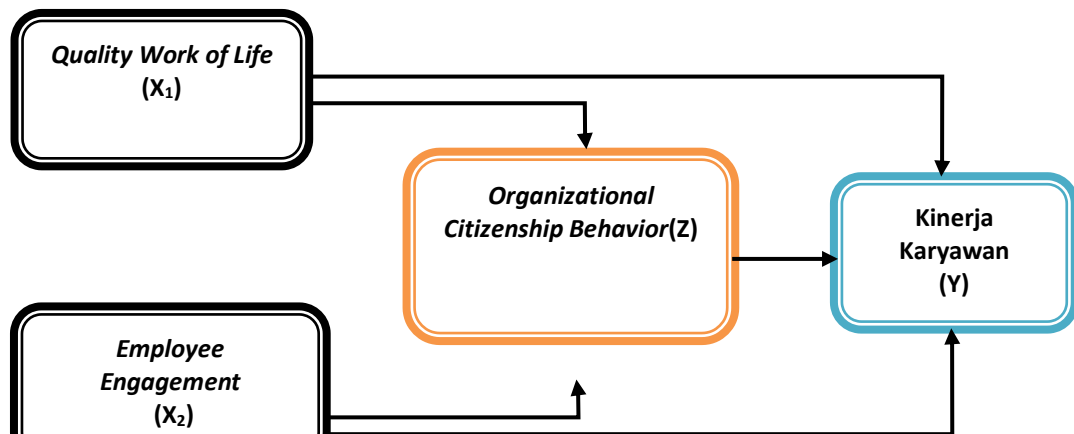
Employee engagement (keterikatan karyawan) pertama kali dibangun oleh kelompok peneliti Gallup (Endres dan Smoak, 2008). *Employee engagement* telah diklaim dapat memprediksikan peningkatan produktivitas pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan untuk organisasi (Richman, 2006), sehingga topik ini menjadi isu yang hangat diperbincangkan dikalangan akademisi dan professional.

Dari uraian tentang *Employee Engagement* (keterikatan karyawan) dapat dibuat sintesa definisi, dimensi dan indikator dari kinerja, yaitu bahwa keterikatan karyawan sebagai luasan dimana seseorang itu komit, berdedikasi dan loyal dengan organisasi, supervisor, pekerjaan dan koleganya .

Dimensi keterikatan karyawan dalam penelitian ini adalah (1) *What Do I get?*, (2) *What do I give?*, (3) *Do I belong?*, (4) *How can we all grow*. Indikator keterikatan karyawan dalam penelitian ini adalah (1) *I know what is expected of me at work?* (Mengetahui apa yang diharapkan atas pekerjaan) (2) *I have materials and equipment I need to do my work every day?* (Memiliki peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan dalam bekerja (*materials and equipment*)) (3) *Do what I do best every day?* (Memiliki kesempatan dalam melakukan yang terbaik dari pekerjaan). (4) *Is there any*

recognition in last seven days? (Memperoleh pengakuan dan penghargaan atas kinerja yang baik) (5) *Is supervisor/someone at work cares?* (Atasan langsung atau seseorang peduli terhadap diri anda) (6) *Is there someone giving encourage (motiavation for) development?* (Mendapatkan dorongan untuk mengembangkan diri di tempat kerja) (7) *Is my opinions count?* (Pendapat saya didengar dan dihargai) (8) *What is mission/purpose of company?* (Merasakan pekerjaan yang dilakukan sangat penting untuk mencapai misi/tujuan perusahaan). (9) *Are co-workers committed to quality?* (Rekan kerja memiliki komitmen pekerjaan yang berkualitas tinggi) (10) *Do I have best friend?* (Memiliki sahabat dekat dan baik di tempat kerja). (11) *Is there any opportunity to learn and growt?* (Mendapat kesempatan dalam belajar dan berkembang dalam 1 (satu) tahun terakhir). (12) *Is there any progress in last six months?* (Mendapat masukan tentang kemajuan bekerja dalam 6 (enam) bulan terakhir).

Gambar 1. Model Penelitian



Pada bagan kerangka pemikiran yang menjelaskan *quality of work life*, *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan, persamaan struktural yang digunakan dalam penelitian ini, maka hipotesis kerja (H_a) pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H_1 : Terdapat pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
- H_2 : Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
- H_3 : Terdapat pengaruh *quality of work life* (QWL) terhadap kinerja

karyawan.

H₄: Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

H₅: Terdapat pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan.

C. METODE PENELITIAN

1. Prosedur Sampel

Dalam penelitian ini digunakan sampel yang diambil dari populasi karyawan PT TASPEN (PERSERO) Kantor Pusat Jakarta yang berjumlah 419 orang dengan tidak berdasarkan teori peluang (*Non Probability Sampling*) namun digunakan pendekatan metode *purposive sampling* yaitu suatu teknik pengambilan sampel non-random karena objek dan subjek yang dipilih didasarkan pada pertimbangan tertentu. Dalam hal ini sampel diambil hanya karyawan PT TASPEN (PERSERO) pada Kantor Pusat Jakarta saja dengan berbagai jabatan, unit kerja dan tingkat pendidikan dengan jumlah 138 orang.

2. Operasionalisasi variabel

Tabel 1. Variabel, Dimensi, Indikator, dan Skala Pengukuran

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
Quality of Work Life (QWL)	1. <i>Communication</i> (komunikasi)	1.1. Kejelasan informasi dalam pertemuan secara langsung (tatap muka). 1.2. Kejelasan informasi dengan media publik (majalah/system aplikasi)	11,12
	2. <i>Conflic Resolutian</i> (Penyelesaian Konflik)	2.1. Keterbukaan dalam mengemukakan pendapat/keluhan. 2.2. Perusahaan menciptakan lingkungan yang harmonis.	13,14
	3. <i>Carrer Develomment</i> (Pengembangan Karir)	3.1. Pemberian Promosi jabatan . 3.2. Penilaian kinerja individu 3.3. Pemberian pelatihan/ pendidikan untuk pengembangan karir.	15,16,17
	4. <i>Employee Partisipation</i>	4.1. Adanya peranan pengambilan keputusan	18,19

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
	(Partisipasi Kerja)	terkait kebijakan perusahaan 4.2. Adanya kewenangan karyawan terkait pekerjaannya	
	5. <i>Pride</i> (Kebanggaan)	5.1. Kebanggaan terhadap identitas perusahaan 5.2. Bersedia menjaga nama baik perusahaan.	10,21
	6. <i>Equitable Compensation</i> (Kompensasi yang Layak)	6.1. Kompensasi yang layak sesuai jenis pekerjaan. 6.2. Bonus keuntungan yang sesuai dengan prestasi kerja	22,23
	7. <i>A Safe Environment</i> (Lingkungan Kerja yang aman)	7.1. Pemberhentian karyawan tidak mudah dilakukan oleh perusahaan. 7.2. Kenyamanan di ruangan kerja karyawan	24,25
	8. <i>Job Security</i> (Keselamatan Kerja)	8.1. Ketidakhawatiran terjadinya kecelakaan karena sarana pengamanan lengkap 8.2. Sosialisasi tanda peringatan bahaya bila terjadi bencana.	26,27
	9. <i>Wellness</i> (Kesehatan Kerja)	9.1. Tersedianya Poliklinik dilingkungan perusahaan. 9.2. Adanya tunjangan kesehatan/pengobatan	28,29
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	1. Membantu tanpa pamrih (<i>Altruism</i>)	1.1 Membantu dengan tulus/iklas rekan kerja yang absen bekerja 1.2 Meluangkan waktu dengan tulus/iklas rekan kerja yang pekerjaannya menumpuk 1.3 Membantu karyawan baru dalam masa orientasi	30,31,32
	2. Kebajikan sosial (<i>Civic virtue</i>)	2.1 Menghadiri rapat atau acara tertentu sekalipun tidak diberi perintah resmi,	33,34,35

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
		demi kepentingan organisasi. 2.2 Menjalankan fungsi organisasi walaupun tidak di minta, demi nama baik organisasi. 2.3 Membaca dan memperhatikan pengumuman organisasi, memo/surat, disposisi atasan, nota dinas, dan sejenisnya.	
	3. Kesadaran (<i>Conscientiousness</i>)	3.1 Bekerja di luar jam kerja yang telah ditentukan. 3.2 Patuh dan taat pada peraturan perusahaan 3.3 Meskipun tidak diawasi, tidak mengambil istirahat diluar jam istirahat.	36,37,38
	4. Kesopanan (<i>Courtesy</i>)	4.1 Mengambil tindakan untuk mencegah perselisihan dengan karyawan lain. 4.2 Tidak mengganggu hak karyawan lain.	39,40
	5. Sportivitas (<i>Sportmanship</i>)	5.1 Tidak melakukan banyak protes atau keluhan 5.2 Menerima perbedaan ide/pendapatan di antara rekan-rekan kerja. 5.3 Selalu fokus pada hal positif dibandingkan hal negatif mengenai perusahaan.	41,42,43
<i>Engagement Employee</i>	1. "What do I give?"	1.1. Memiliki kesempatan dalam melakukan yang terbaik dari pekerjaan. 1.2. Memperoleh pengakuan dan penghargaan atas kinerja yang baik. 1.3. Atasan langsung atau seseorang peduli terhadap diri anda.	44,45,46,47

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
		1.4. Mendapatkan dorongan untuk mengembangkan diri di tempat kerja.	
	2. "Do I belong?"	2.1. Pendapat saya didengar dan dihargai 2.2. Merasakan pekerjaan yang dilakukan sangat penting untuk mencapai misi/tujuan perusahaan. 2.3. Memiliki sahabat dekat dan baik di tempat kerja. 2.4. Rekan kerja memiliki komitmen pekerjaan yang berkualitas tinggi.	48,48,50,51
	3. "How can we all grow?"	3.1. Mendapat masukan tentang kemajuan bekerja dalam 6 (enam) bulan terakhir. 3.2. Mendapat kesempatan dalam belajar dan berkembang dalam 1 (satu) tahun terakhir.	52,53
Kinerja Karyawan	1. Dimensi atribut individu	1.1 Kemampuan bekerja sesuai dengan standar yang ditentukan 1.2 Memiliki keahlian sesuai bidang pekerjaannya 1.3 Memiliki latar belakang pendidikan/pelatihan sesuai bidang pekerjaan.	54,55,56
	2. Dimensi upaya kerja (<i>Work effort</i>)	2.1 Persepsi karyawan terhadap tugas yang menjadi tanggungjawabnya. 2.2 Kesesuaian Attitude karyawan terhadap aturan Perusahaan.	57,58,59

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
		2.3 Motivasi karyawan melakukan yang terbaik untuk Organisasi.	
	3. Dukungan Organisasi	1.1. Perusahaan memiliki sumber daya yang cukup dan handal. 1.2. Perusahaan memiliki pimpinan yang dapat memotivasi kinerja bawahannya 1.3. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan	60,61,62

3. Teknik Analisis

Pada bab ini akan dibahas mengenai hasil penelitian, antara lain gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden, uji validitas dan reliabilitas, analisis *Structural Equation Modelling* berupa analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*), hasil uji model pengukuran, analisis model persamaan struktur, pengujian hipotesis, dan hasil analisis efek langsung, efek tidak langsung dan efek total.

Dalam hal ini dua persamaan adalah:

- Persamaan struktural (1) : $Y = \rho X_1 Z + \rho X_2 Z + \varepsilon_1$
- Persamaan struktural (2) : $Z = \rho X_1 Y + \rho X_2 Y + \rho ZY + \varepsilon_1$

Keterangan:

- X_1 : *Quality Work of Life* (Kualitas Kehidupan Kerja)
 X_2 : *Employee Engaement* (Keterikatan Karyawan)
 Z : *Organization Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi)
 Y : Kinerja Karyawan
 ε_1 : Error nilai Y
 ε_2 : Error nilai Z
 $\rho X_1 Y$: Koefisien Jalur untuk pengaruh langsung X_1 dan Y
 $\rho X_2 Y$: Koefisien Jalur untuk pengaruh langsung X_2 dan Y
 $\rho X_1 Z$: Koefisien Jalur untuk pengaruh langsung X_1 dan Z
 $\rho X_2 Z$: Koefisien Jalur untuk pengaruh langsung X_2 dan Z
 ρZY : Koefisien Jalur untuk pengaruh langsung Z dan Y

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

a. Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 2. Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

NO	Usia	Jumlah Responden	Persentase(%)
1	≤ 20 tahun	1	0.7%
2	20 - 30 tahun	46	33.3%
3	31 - 40 tahun	31	22.5%
4	41 - 50 tahun	21	15.2%
5	≥ 50 tahun	39	28.3%
	Total	138	100.0%

Berdasarkan Tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa responden dengan usia ≤ 20 tahun sebanyak 1 orang atau sebesar 0,7%. Responden dengan rentang usia 20 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 46 orang atau sebesar 33,3%. Responden dengan rentang usia 31 tahun sampai dengan 40 tahun sebanyak 31 orang atau sebesar 22,5%. Responden dengan rentang usia 41 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 21 orang atau sebesar 15,2%. Sedangkan, responden dengan usia ≥ 50 tahun sebanyak 39 orang atau sebesar 28,3%.

b. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 3. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Pria	90	65.2%
2	Wanita	48	34.8%
	Total	138	100.0%

(Sumber: Data primer diolah, 2019)

Berdasarkan Tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa responden dengan jenis kelamin pria sebanyak 90 orang atau sebesar 65,2%. Sedangkan responden dengan jenis kelamin wanita sebanyak 48 orang atau sebesar 34,8%.

c. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan

Berikut ini adalah klasifikasi responden berdasarkan jabatan seperti yang disajikan pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan

NO	Jabatan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Pelaksana	54	39.1%
2	Fungsional	53	38.4%
3	Asisten Manajer	12	8.7%
4	Manajer	7	5.1%
5	Kepala Desk	4	2.9%
6	Manajer Utama	8	5.8%
	Total	138	100.0%

(Sumber: Data primer diolah, 2019)

Berdasarkan Tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa responden dengan jabatan Pelaksana sebanyak 54 orang atau sebesar 39,1%. Responden dengan jabatan Fungsional sebanyak 53 orang atau sebanyak 38,4%. Responden dengan jabatan Asisten Manajer sebanyak 12 orang atau sebanyak 8,7%. Responden dengan jabatan Manajer sebanyak 7 orang atau sebanyak 5,1%. Responden dengan jabatan Kepala Desk sebanyak 4 orang atau sebanyak 2,9%. Sedangkan, responden dengan jabatan Manajer Utama sebanyak 8 orang atau sebanyak 5,8%.

d. Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 5. Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

NO	Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	≤ 5 tahun	39	28.3%
2	6 - 10 tahun	10	7.3%
3	11 - 20 tahun	23	16.7%
4	21 - 25 tahun	13	9.4%
5	26 - 30 tahun	25	18.1%
6	≥ 30 tahun	28	20.3%
	Total	138	100.0%

(Sumber: Data primer diolah, 2019)

Berdasarkan Tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa responden dengan masa kerja ≤ 5 tahun sebanyak 39 orang atau sebesar 28,3%. Responden dengan masa kerja dengan rentang 6 tahun sampai dengan 10 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 7,3%. Responden dengan masa kerja dengan rentang 11 tahun sampai dengan 20 tahun sebanyak 23 orang atau sebesar 16,7%. Responden dengan masa kerja dengan rentang 21 tahun sampai dengan 25 tahun sebanyak 13 orang atau sebesar 9,4%. Responden dengan masa kerja dengan rentang 26 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 25 orang atau sebesar 18,1%. Sedangkan, responden dengan masa kerja ≥ 30 tahun sebanyak 28 orang atau sebesar 20,3%.

e. Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 6. Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase(%)
1	SMA	7	5.1%
2	Diploma	19	13.8%
3	Strata 1	90	65.2%
4	Strata 2	21	15.2%
5	Strata 3	1	0.7%
	Total	138	100.0%

(Sumber: Data primer diolah, 2019)

Berdasarkan Tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa responden dengan tingkat pendidikan setara SMA sebanyak 7 orang atau sebesar 5,1%. Responden dengan tingkat pendidikan setara Diploma sebanyak 19 orang atau sebesar 13,8%. Responden dengan tingkat pendidikan setara Strata 1 sebanyak 90 orang atau sebesar 65,2%. Responden dengan tingkat pendidikan setara Strata Dua sebanyak 21 orang atau sebesar 15,2%. Responden dengan tingkat pendidikan setara Strata Tiga sebanyak 1 orang atau sebesar 0,7%.

f. Klasifikasi Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Tabel 7. Klasifikasi Responden Berdasarkan Status Pernikahan

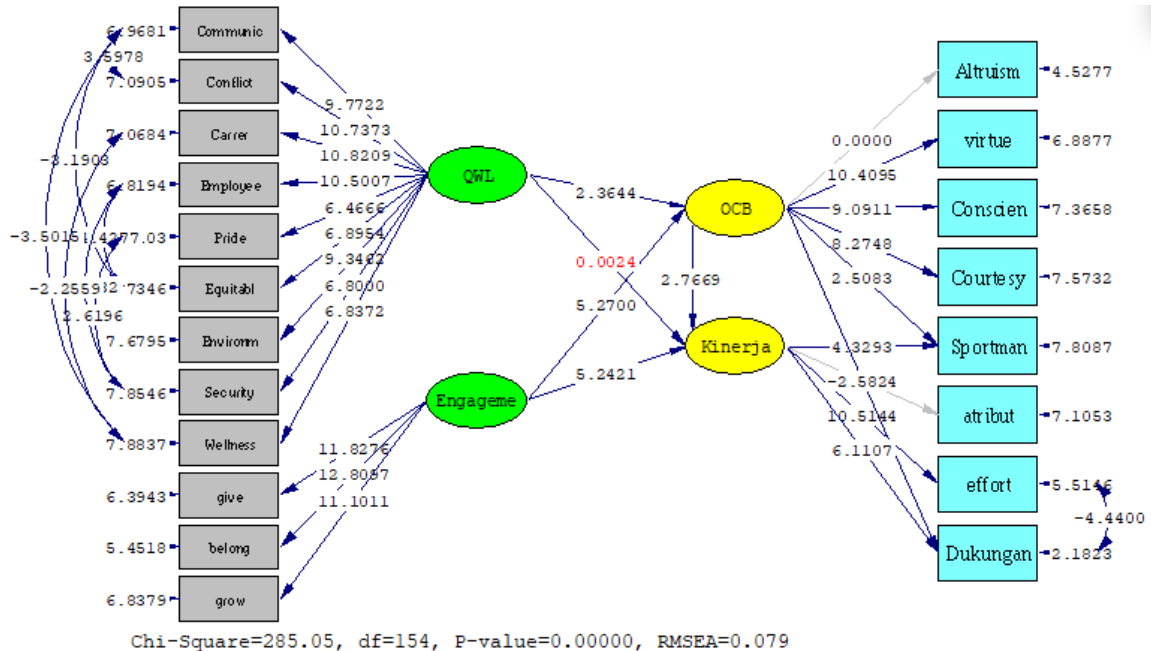
NO	Status Pernikahan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Menikah	98	71.0%
2	Belum Menikah	40	29.0%
	Total	138	100.0%

(Sumber: Data primer diolah, 2019)

Berdasarkan Tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa responden dengan status menikah sebanyak 98 orang atau sebesar 71,0%. Sedangkan, responden dengan status belum menikah sebanyak 40 orang atau sebesar 29,0%.

1. Uji Statistik

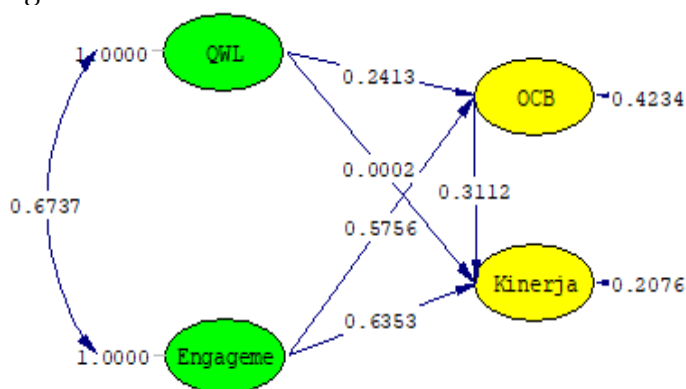
Pada ujisignifikansi untuk indikator, parameter Gamma atau Betadikatakan signifikan apabila nilai yang diperoleh minimal sebesar1.96 untuk taraf $\alpha = 5\%$.



Gambar 2.t-values Model Struktural Penelitian

- Berdasarkan gambar 2 di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:
1. *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) yang dibuktikan dengan nilai *t*-observasi lebih besar dari *t*-tabel ($2,3644 > 1,96$).
 2. *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) yang dibuktikan dengan nilai *t*-observasi lebih besar dari *t*-tabel ($5,2700 > 1,96$).
 3. *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dibuktikan dengan nilai *t*-observasi lebih kecil dari *t*-tabel ($0,0024 < 1,96$).
 4. *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dibuktikan dengan nilai *t*-observasi lebih besar dari *t*-tabel ($5,2421 > 1,96$).
 5. *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dibuktikan dengan nilai *t*-observasi lebih besar dari *t*-tabel ($2,7669 > 1,96$).

Model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri dari dua sub struktural, yaitu model *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) dan model Kinerja Karyawan. Untuk menilai kebaikan dari keseluruhan model structural, perhatikanlah nilai *Squared Multiple Correlation* (R^2). Semakin besar nilai tersebut semakin baik model yang dihasilkan.



Gambar 3. Struktural Model Jalur Variabel Laten (*estimates*)

Tabel 8. Ringkasan Hasil Uji Keseluruhan Model Struktural

No	Model	Nilai R ²	Persamaan
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,5766	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> = $0,2413 * \text{Quality of Work Life} + 0,5756 * \text{Employee Engagement}$, Error var. = 0,4234
2	Kinerja Karyawan	0,7924	Kinerja karyawan = $0,3112 * \text{Organizational Citizenship Behavior} + 0,0002 * \text{Quality of Work Life} + 0,6353 * \text{Employee Engagement}$, Error var. = 0,2076

Sumber : data primer, diolah dengan LISREL versi 8.80.

Persamaan yang diperoleh dari model *Organizational Citizenship Behavior* = $0,2413 * \text{Quality of Work Life} + 0,5756 * \text{Employee Engagement}$, $R^2 = 0,5766$. Koefisien determinasi sebesar 0,5766 menjelaskan bahwa variasi *Organizational Citizenship Behavior* mampu dijelaskan oleh *Quality of Work Life* dan *Employee Engagement* sebesar 57,66%. Sedangkan persamaan model Kinerja Karyawan adalah $\text{Kinerja karyawan} = 0,3112 * \text{Organizational Citizenship Behavior} + 0,0002 * \text{Quality of Work Life} + 0,6353 * \text{Employee Engagement}$, $R^2 = 0,7924$. Koefisien determinasi sebesar 0,7924 menjelaskan bahwa variasi Kinerja Karyawan mampu dijelaskan oleh *Organizational Citizenship Behavior*, *Quality of Work Life* dan *Employee Engagement* sebesar 79,24%.

Pembahasan

Pengaruh *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi)

Quality of Work Life (Kualitas Kehidupan Kerja) merupakan totalitas pengalaman individu di tempat kerja yang meliputi lingkungan kerja yang aman dan sehat, pekerjaan yang mengembangkan kemampuan individu, menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan jaminan pribadi, lingkungan sosial yang mendorong identitas pribadi, mobilitas yang tinggi,

adanya hak bagi kerahasiaan pribadi dan hak untuk menolak, dan organisasi yang bertanggungjawab secara sosial. Kondisi semua ini memerlukan *organizational citizenship behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi), karena ketika warga organisasi berada dalam lingkungan kerja yang menyenangkan, maka hal itu dapat mendorong kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi, tanpa memikirkan apakah kegiatan tersebut merupakan tugasnya atau bukan. Dengan demikian warga organisasi bekerja secara sukarela untuk pekerjaan-pekerjaan yang memberikan dampak terhadap kemajuan organisasi. *Quality of Work Life* yang baik dapat dimiliki karyawan diiringi dengan pemberian *reward* yang bisa membangkitkan semangat kerja maka akan memberikan pengaruh positif untuk peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*.

Secara empiris variabel laten eksogen *Quality of Work Life* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 24,13%. Hasil penelitian ini sesuai dengan konsep Kondalkar (2007:314) mengemukakan bahwa, "*Quality of Work Life (QWL) is to improve the general working environment of the organization so that the employee enjoys working because they feel pleasant experience interacting with each other.*"

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumiati, Ardiana, & Pratiwi (2018), Rahma & Widiartanto (2015), Fitrijayanti (2015), dan Kashani (2012). Meningkatnya *Quality of Work Life* pada sebuah perusahaan maka meningkat pula *Organizational Citizenship Behavior* karyawan dan penting bagi perusahaan untuk terus menarik dan mempertahankan karyawan

Berdasarkan nilai loading factor, hal-hal yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan *Quality of Work Life* adalah perusahaan perlu memonitor pemberian tunjangan kesehatan/pengobatan apakah sudah merata keseluruhan karyawan, karyawan kurang memiliki rasa bangga terhadap identitas perusahaan. PT TASPEN (PERSERO) perlu melakukan sosialisasi terkait tanda peringatan bahaya jika terjadi bencana serta memberikan kesempatan pelatihan/pendidikan untuk pengembangan karir kepada karyawan.

Pengaruh *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi)

Perusahaan sudah sejak lama tertarik pada pembahasan mengenai bagaimana pikiran dan perasaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, serta mengenai apakah karyawan memiliki kemauan untuk mendedikasikan dirinya kepada organisasi. Studi mengenai hal tersebut sangat erat kaitannya dengan sebuah konsep yang di sebut dengan *employee engagement* (Keterikatan Karyawan) atau dalam beberapa kesempatan kerap di sebut sebagai *work engagement*. Tidak mengherankan jika kajian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) dan *employee engagement* (Keterikatan Karyawan) ini menjadi begitu penting khususnya bagi organisasi yang terus ingin meningkatkan performa dan produktivitasnya.

Secara empiris *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) sebesar 57,56%. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rurkkhum (2010), Avey et al. (2008) yang menyatakan bahwa karyawan dengan kondisi psikologis dan emosi yang positif umumnya akan memiliki sikap *engaged* terhadap perusahaannya dan menghasilkan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi) yang tinggi.

Bahwa adanya tingkat *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) yang tinggi pada masing-masing karyawan secara langsung akan membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) yang baik di dalam perusahaan. Sebaliknya tingkat *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) yang buruk secara langsung juga dapat mempengaruhi menurunkan kualitas *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi) didalam perusahaan. Karyawan merupakan elemen penting dalam sebuah organisasi di dalam perusahaan, karyawan yang memiliki tingkat *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) yang tinggi dapat tercermin dari kemauan dan kemampuan mereka untuk mengeksplor *skill* dan *knowledge* yang mereka miliki untuk memajukan perusahaan. Adanya kesamaan *passion* kerja dan tujuan yang sama untuk memajukan perusahaan diantara karyawan, secara langsung akan

berdampak pada terciptakan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi) yang baik di dalam perusahaan.

Pengaruh *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) Terhadap Kinerja Karyawan

Quality of Work Life (Kualitas Kehidupan Kerja) merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi sumber daya manusia (SDM), dimana kualitas kehidupan kerja dalam perusahaan sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan berkesinambungan. Hal ini dapat diinterpretasikan sebagai derajat pemenuhan kebutuhan manusia (*human needs*) dalam suatu lingkungan kerja. Ada dua pandangan mengenai *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja). Pertama, *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) adalah sejumlah keadaan dan praktik dari organisasi (contoh: pengayaan penyelia yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi kerja yang aman). Sementara yang kedua, *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) adalah persepsi karyawan bahwa mereka ingin rasa aman, mereka merasa puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Secara empiris *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusnoto & Sitorus (2016) dan Ramadhoan (2015). Hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi kerja, kemampuan menyelesaikan konflik, adanya pengembangan karir yang jelas, tingkat prestasi kerja yang baik, nilai kompensasi yang layak, lingkungan kerja yang baik dan adanya pengelolaan keselamatan kerja yang baik ternyata tidak serta merta dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Karyawan hanya terfokus pada pencapaiannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) masing-masing. Keinginan karyawan untuk melakukan pencapaian kinerja yang lebih tinggi masih cukup rendah. Sehingga, beberapa karyawan enggan untuk melakukan pekerjaan tambahan diluar tupoksinya ketika mereka dapat menyelesaikan kewajiban kerjanya.

Pemenuhan kebutuhan karyawan oleh perusahaan dipersepsikan sudah merupakan kewajiban yang harus diberikan perusahaan kepada karyawan. Sehingga kebutuhan hak dasar yang seharusnya diterima oleh karyawan ketika bekerja di perusahaan bukan merupakan indikator yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan diantaranya yaitu adanya motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada perusahaan, pemberian *reward* bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi dan pemberian *punishment* bagi karyawan yang melanggar aturan kerja dan atau memiliki prestasi kerja yang buruk.

Pengaruh *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki keterikatan akan termotivasi untuk memberikan usaha terbaiknya (Marciano, 2010). Sebaliknya hasil dari rendahnya keterikatan karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja tetapi juga meningkatkan keinginan berpindah, menurunkan kepuasan pelayanan pelanggan dan meningkatkan ketidakhadiran (Cataldo, 2011). Dengan adanya pengaruh *employee engagement* (Keterikatan Karyawan) terhadap kinerja karyawan, maka perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui upaya peningkatan *employee engagement*.

Secara empiris *employee engagement* (Keterikatan Karyawan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 63,53%. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoyo & Setiawan (2017), Muliawan, Perzade & Cahyadi (2017), Lewiuci & Mustamu (2016). Bahwa semakin tinggi tingkat *employee engagement* (Keterikatan Karyawan) yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka secara langsung akan mempengaruhi semakin tingginya kinerja karyawan.

Employee Engagement (Keterikatan Karyawan) yang tinggi dapat direfleksikan dari semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi karena pekerjaannya sesuai dengan passion yang dimilikinya. Karyawan juga memiliki semangat untuk mencoba hal-hal dan pekerjaan baru yang diberikan oleh pimpinan. Kemampuan kerja yang tinggi yang dimiliki karyawan secara tidak langsung akan berdampak pada kemampuannya untuk mencapai prestasi kerja di atas yang diharapkan oleh

pimpinannya.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) Terhadap Kinerja Karyawan

Hal yang membedakan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) dengan perilaku kerja biasa adalah *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) merupakan suatu pilihan yang diambil dan dilakukan oleh karyawan, perilaku tersebut merupakan hal di luar deskripsi jabatan yang diwajibkan atas dirinya serta memiliki dampak yang positif terhadap organisasi. Namun demikian, tidak berarti perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) yang ditunjukkan oleh karyawan dapat diabaikan begitu saja oleh manajemen. Justru perilaku tersebut patut mendapatkan perhatian dan penghargaan khusus supaya karyawan terus terpacu untuk melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi), misalnya dengan mencatat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian kinerja karyawan (Newstrom & Davis, 2002:217).

Secara empiris *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 31,12%. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri & Utami (2017), Suzana (2017) dan Djati & Darmawan (2005). *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) membuat kinerja karyawan semakin baik, karena perilaku ini membuat karyawan bersedia bekerja melebihi kewajibannya dan secara langsung akan membuat kinerja karyawan tersebut menjadi lebih baik.

Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, sehingga memiliki kelemahan untuk diinterpretasikan dalam hal kausalitas antara variabel. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan desain *longitudinal* untuk mengkonfirmasi lebih lanjut hubungan kausal antar variabel dan menambah variabel latennya seperti *Organization Culture*, *Rewards*, *Personal Resources*.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi).
2. *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi).
3. *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
4. *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5. *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Sehingga dapat diambil kesimpulan dalam penelitian ini bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi) bukan merupakan variabel *intervening* yang baik dalam memperkuat dan atau menjelaskan arah pengaruh kausalitas variabel *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) terhadap Kinerja Karyawan. Sebaliknya, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewargaan Organisasi) merupakan variabel *intervening* yang baik dalam memperkuat dan atau menjelaskan arah pengaruh kausalitas variabel *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) terhadap Kinerja Karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Fajar, Siti dan Heru, Tri. (2015), **Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing**, Edisi Ketiga, Yogyakarta, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Amstrong, Michael, (2010), **Managing People, A Practical Guide For Line managers**, Cetakan ke tiga, Jakarta, Bhuana Ilmu populer.
- Arikunto, Suharsimi, (2006), **Prosedur Penelitian Pendekatan Praktik**, Jakarta: Rineka Cipta.
- Asra, Abuzar; Irawan, Bodro, Puguh dan Purwoto, Agus, (2015), **Metode Penelitian Survei**, Bogor, In Media.
- Bernardin, H. John and Russel, (2010), **Human Resource Management**, New York: McGraw-Hill.
- Byars, Lloyed L dan Rue, Leslie W. (2006), **Human Resource Management**, 8 Edition. Irwin: McGraw-Hill.
- Cascio, W.F. (2006), **Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life**, Profit. Ed 6. Irwin: McGraw-Hill.
- Clutterbuck, David, (2010), **The Power of Empowerment, Release the Hidden Talents of Your Employees**, Cetakan Ketiga, Jakarta, Bhuana Ilmu populer.
- Dessler, Gary, (2008), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh Jilid I, Jakarta: Indeks.
- Dubrin, Adrew. (1994), **Human Relation A Job Oriented Approach**. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Ferdinand, Augusty. (2014), **Metode Penelitian Manajemen**, Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, Imam. (2005), **Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS**, Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Handoko, T. Hani, (2000), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. (2008). **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta: Liberty.
- Haryono, Siswono, (2012), **Structural Equation Modeling**, Bekasi, Intermedia Personalia Utama.
- Michael dan Stan Kossen. (1997), **The Human Side of Organizations**. New York: ADDISON-WESLEY.
- Nawawi, Hadari, (2005), **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif**, Cetakan Keempat, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.

- Organ, Dennis W., et.al.(2006), **Organizational Citizenship Behavior.Its Nature, Antecedents, and Consequences**, California: Sage Publications, Inc.
- Riadi, Edi, (2013), **Aplikasi Lisrel unruk Penelitian Analisis Jalur**, Yogyakarta, Andi Offset.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. (2012), **Cara Mudah Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)**, Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani.(2011), **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**, Edisi ke-2.Jakarta: Rajawali Pers.
- Sampurno, (2013), **Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan**, Cetakan ketiga, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Santoso, Singgih, (2015), **Amos 22 untuk Structural Equation Modeling**, Ctakan Pertama, Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Solihin, Mahfud dan Ratmono, Dwi (2013), **Analisi SEM-PLS dengan WrapPLS 3.0**, Yogyakarta, Andi Offset.
- Sudaryono, (2014), **Budaya dan Perilaku Organisasi**, Cetakan pertama, Jakarta, Lentera Ilmu Cendekia Pertama Sentra.
- Sugiyono. (2012), **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D**. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, Wiratna V., (2015), **SPSS untuk Penelitian**, Cetakan Pertama, Yogyakarta, Pustaka Baru Press.
- Suparyadi, (2019), **Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM**, Yogyakarta, Andi Offset.
- Supriyadi, Edy, (2014), **SPSS+AMOS**, Bogor, In Media.
- Triatna, Cepi, (2015), **Perilaku Organisasi**, Cetakan Pertama, Bandung, Rosdakarya Remaja.
- Ulrich, D., (1997), **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**, Boston: Harvard Business School Press.
- Wirawan, (2014), **Kepemimpinan**, Cetakan Pertama, Cetakan Kedua, Jakarta, Rajawali Pers.
- Wirawan, (2015), **Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia**, Cetakan Pertama, Jakarta, Rajawali Pers.

Jurnal

- Bukhari, Z. U., Ali, U., Shahzad, K., and Bashir, S. (2009), **Determinants of organizational citizenship behavior in Pakistan**, International Review of Business Research Papers, 5(2), 132-150.
- Endres, G.M. & Mancheno-Smoak, L. (2008), **The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement**, Organizational Development Journal; Spring 26 (1).pp.69-78.
- Kahn, W.A. (1990), **Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work**, Academy of Management Journal. Vol. 33. No.4. (692-724).
- Kheradmand, E., Volilou, M. dan Lotfi, A. (2010), **The Relationship Between Quality of Worklife and Job Performance**, Middle-East Journal of scientific Research, Vol. 4, No. 3, pp: 317-323.
- Lovell, Sharon et.al. (1999), **Does gender affect the link between organizational citizenship behavior and performance evaluation**, Journal of Sex roles. Vol. 41, Nos. 5/6 ; ProQuest Sociology.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010), **Employee Engagement: The Key To Improving Performances**. International Journal of Business and Management, 5 No. 12, 89-96.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006), **The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire : A Cross- National Study**, Journal of Educational and Psychological Measurement , 66, 701-716.
- Sinha, C. (2012), **Factors affecting quality of work life: Emprical evidence from Indian organizations**, Australian Journal of Bussiness and Management Research, 1(11), 31-40.
- Sun, Li-Yun. Aryee, Samuel. & Law, Kenneth. S. (2007), **High Performance Human and Resources Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective**, Academy Management Journal, Vol 50, No. 3, 558 - 577.
- Walton, R.E. 1975. **Criteria for Quality of Working Life**, In L.E. Davis, A.B. Cherns and Associates (Eds.) The Quality of Working. New York: The Free Press, Life, 1:91-104.