



Tersedia online di
"<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/ekonika>"

<http://dx.doi.org/10.30737/ekonika.v6i2.1438>

EkoNika
Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri

Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Commitment Organizational

Yupono Bagyo¹, Yuli Siswidyatutik²

Magister Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE Malangkucecwara

email: ¹yulisiswidya@gmail.com

ABSTRAK

Artikel History:

Artikel masuk : 01-06-2021

Artikel revisi : 26-08-2021

Artikel diterima : 29-08-2021

Keywords:

Organizational Citizenship Behavior, Employee Engagement, Commitment Organizational, intervening, smartPLS

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa ada pengaruh OCB terhadap Employee Engagement, OCB terhadap Commitment Organizational, Employee Engagement terhadap Commitment Organizational dan apa ada bukti bahwa Employee Engagement sebagai mediasi berpengaruh pada Organizational Citizenship Behavior terhadap Commitment Organizational. Dengan bantuan literatur, studi saat ini mengembangkan empat hipotesis mengenai Organizational Citizenship Behavior, Employee Engagement dan Commitment Organizational. Pembagian kuesioner digunakan untuk pengumpulan data yang dilakukan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan dan Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan dengan populasi 59 pegawai dan sampel 50 pegawai. Menggunakan Partial Least Square sebagai metode analisis data, hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement, OCB berpengaruh signifikan terhadap Commitment Organizational, Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Commitment Organizational dan OCB secara tidak langsung melalui Employee Engagement sebagai variabel intervening tidak berpengaruh signifikan terhadap Commitment Organizational.

ABSTRACT

This study aims to determine whether there is an effect of OCB on Employee Engagement, OCB on Organizational Commitment, Employee Engagement on Organizational Commitment and whether there is evidence that Employee Engagement as mediation affects Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment. With the help of literature, the current study develops four hypotheses regarding Organizational Citizenship Behavior, Employee Engagement and Organizational Commitment. The distribution of questionnaires was used for data collection carried out at the Pasuruan City Financial and Asset Management Agency and the Pasuruan City Regional Revenue Agency with a population of 59 employees and a sample of 50 employees. Using Partial Least Square as a data analysis method, the results show that OCB has a significant effect on Employee Engagement, OCB has a significant effect on Organizational Commitment, Employee Engagement has a significant effect on

Organizational Commitment and OCB indirectly through Employee Engagement as an intervening variable has no significant effect on Commitment. Organizational.

INTRODUCTION

Kinerja individu tidak hanya perilaku in-role, tetapi juga perilaku extra-role, yang disebut juga dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Konsep OCB pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980an (Bateman dan Organ, 1983; Smith et al., 1983; dalam Bienstock et al., 2003), Robbins (2006) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal yang tertulis dalam standar operating procedure (SOP). Menurut Organ (2003) OCB adalah perilaku Pegawai melebihi tugas yang mereka terima, tidak secara langsung mempengaruhi sistem reward atau gaji, namun merupakan salah satu perilaku yang menjadi kewajiban sebagai Pegawai untuk mendukung fungsi dari organisasi itu sendiri.

Terlebih untuk meningkatkan kinerja yang tidak kalah penting bagi individu dalam bekerja adalah faktor psikologis yakni employee engagement atau sering dikatakan keterikatan kerja (work engagement). Keterikatan kerja adalah sebuah konsep yang menggambarkan individu memiliki semangat (vigor), fokus (absorption), dan memiliki dedikasi (dedicated) dalam bekerja (Schaufeli & Bakker, 2010). Macey and Schneider (2008) menyatakan bahwa employee engagement membuat pegawai memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi untuk meninggalkan organisasi secara sukarela.

Salah satu hal yang mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaan extra role yaitu komitmen pegawai tersebut terhadap organisasinya. Para pegawai yang terlibat dalam pekerjaan dan berkomitmen terhadap organisasi akan bekerja untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi dengan tercapainya produktivitas yang tinggi, pelayanan-pelanggan yang baik, dan menurunkan tingkat perputaran pegawai. Mowday dkk (dikutip oleh Dyne et al., 1994) mengemukakan apabila lama bekerja didasarkan pada pilihan pegawai itu sendiri, hal ini akan meningkatkan ikatan afektif terhadap organisasi. Ikatan afektif tersebut dinamakan affective commitment. Pegawai yang memiliki affective commitment yang tinggi dipastikan memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berperilaku OCB (McShane & Glinow, 2003).

Pernyataan tersebut didukung pula oleh Greenberg (1996). Semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, semakin pegawai tersebut ingin berperilaku melebihi tuntutan tugas apabila dibutuhkan. Hal ini mengarahkan pegawai untuk terlibat dalam berbagai bentuk

OCB. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan yang berkomitmen rendah.

Sebaliknya, komitmen pegawai yang rendah memiliki dampak negatif. Suatu organisasi tidak mampu melakukan perubahan dengan cepat dan menampilkan kinerja yang superior jika tidak berhasil memenangkan komitmen pegawainya. Setiap organisasi mengalami kesulitan jika komitmen pegawainya rendah. Pegawainya dengan komitmen yang rendah tidak akan memberikan yang terbaik kepada organisasi dan dengan mudahnya keluar dari organisasi. Selain itu, pegawai dengan komitmen organisasi yang rendah dapat menciptakan suasana tegang dan memicu konflik (Smither, 1998).

Berdasarkan pada uraian latar belakang di atas dan melihat adanya hubungan komitmen, organization work behavior dan employee engagement, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Commitment Organizational (Studi Kasus pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan dan Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan)”.

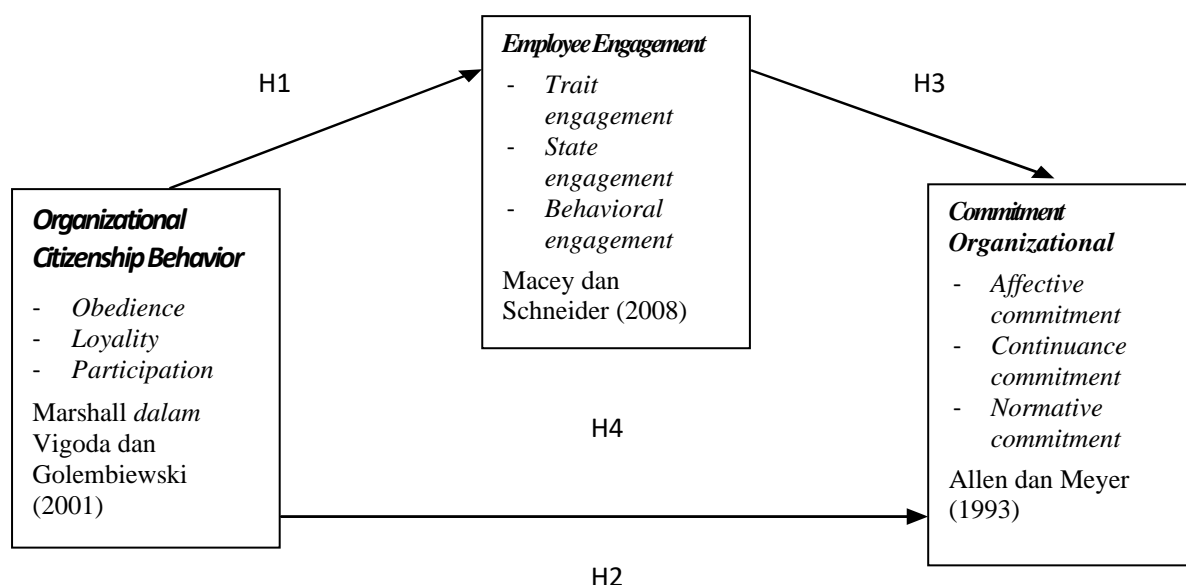
LITERATURE REVIEW

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Judul	Hasil Temuan
1.	2014	Bogy Juniar Gintang Kumara	Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Hasil penelitian menunjukkan Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara komitmen organisasi dengan OCB.
2.	2014	Dian Novita Sari	Analisis Pengaruh OCB (Organizational Citizenship Behavior) Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pegawai Dinas Pertambangan Dan Energi Di Kabupaten Tanggamus	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel komitmen organisasi pegawai secara parsial.
3.	2018	Muhammad Agus Hali	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Divisi Produksi PT. Indo Putra Harapan Sukses Makmur)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasi
4.	2018	Much. Riyadus Solichin	Analisis Pengaruh Employee Engagement, Emotional Intelligence, dan Komitmen	Variabel kecerdasan emosi dan keterlibatan karyawan secara parsial signifikan

			terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PO Efisiensi Cabang Kebumen	berpengaruh pada perilaku organisasional kewarganegaraan variabel komitmen tidak berpengaruh pada perilaku kewarganegaraan organisasi
5.	2018	Pir Sajad Ullah, Waseef Jamal, M. Naem	<i>The Relationship of Employee Engagement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>The study results showed that there is a significant positive relationship between employee engagement and organizational commitment and furthermore confirmed that there is a significant positive relationship.</i>
6.	2019	Sahoo Smruti Rekha; Mohanty Sasmita	<i>Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: An Overview</i>	<i>The authors demonstrate that there are positive and strong relationships among the dimensions of employee engagement and organizational citizenship behavior</i>
7.	2019	Yupono Bagyo	<i>The Effect of Counterproductive Work Behavior (CWB) And OCB on Employee Performance With Employee Engagement As Intervening Variable</i>	<i>A significant relationship between OCB, CWB and EE on PE. It is evident that the greater the OCB, the more influential the EE is. The magnitude of the influence of OCB on EE indirectly also affect the large PE also.</i>

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian



Hipotesis – hipotesis dalam penelitian ini, dapat diuraikan sebagai berikut:

H₁: *Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap Employee Engagement.*

H₂: *Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap Commitment Organizational*

H₃: *Employee Engagement berpengaruh terhadap Commitment Organizational*

H4: *Employee Engagement* sebagai mediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap *Commitment Organizational*

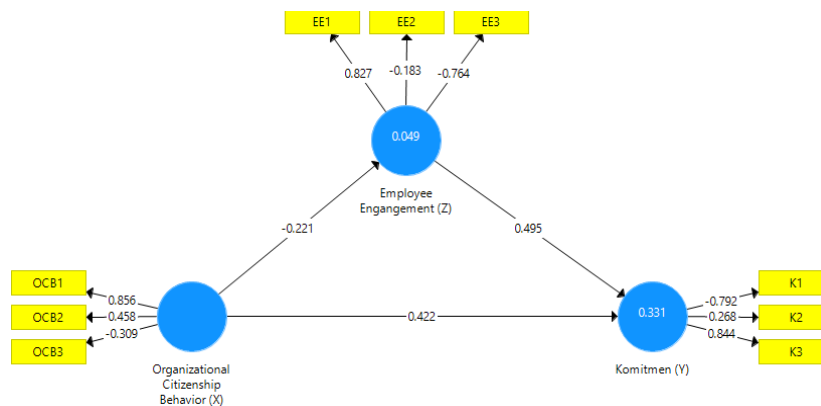
METHODS

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data yang digunakan merupakan data primer berupa kuesioner yang disebar. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel Eksogen : Organizational Citizenship Behavior (X)
2. Variabel Intervening : Employee engagement (Z)
3. Variabel endogen : Commitment Organizational (Y)

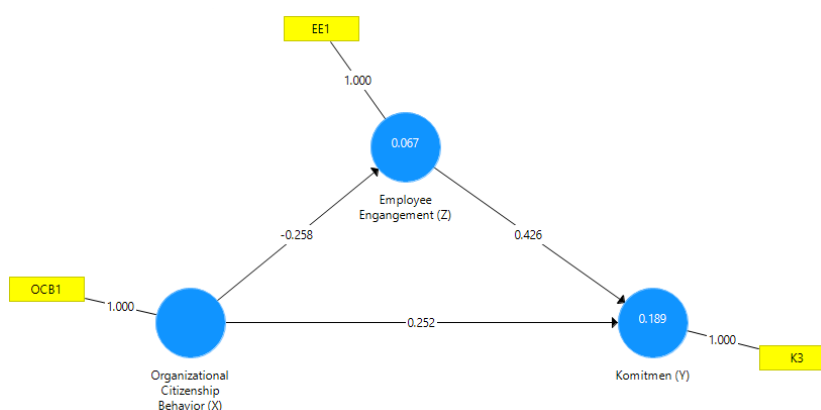
Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan dan Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan dengan jumlah Sampel 50 Pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang terpilih sebagai sampel secara acak. Untuk keperluan pengujian hipotesis dan diskripsi hasil penelitian digunakan Software smart PLS 3.2.7. Structural Equation Modelling (SEM) dikelompokkan menjadi dua pendekatan yaitu pendekatan Covariance Based SEM (CBSEM) dan Variance Based SEM atau Partial Least Square (PLS). Dalam metode PLS (Partial Least Square) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Analisa outer model
2. Analisa Inner Model
3. Pengujian Hipotesa

RESULTS**1. Analisa outer model (Validitas dan Reliabilitas)**Validitas**Gambar 2. Model Struktural Keseluruhan (Pra Eliminasi)**

Sumber : Output PLS

Model struktural pada gambar 2 perlu dieliminasi, hal ini disebabkan karena terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0.7 (Ghozali dan Latan, 2012). Berikut dilakukan eliminasi terhadap hasil *calculate by algorithm* terhadap data yang dieliminasi, seperti gambar 3 dibawah ini.

Gambar 3. Model Struktural Keseluruhan (Pasca Eliminasi)

Sumber: Output PLS

Setelah dilakukan eliminasi data, maka semua nilai berada di atas 0.7, sehingga data ini akan digunakan oleh peneliti untuk diolah dan dijadikan data primer pada penelitian ini.

Reliabilitas

Uji reliabilitas dengan melihat nilai *Composite Reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Berikut adalah nilai *Composite Reliability* pada output:

Tabel 2. Composite Reliability

Konstruk	AVE
EE (Z)	1.000
Komitmen (Y)	1.000
OCB (X)	1.000

Sumber: Output PLS

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk Variabel EE (Z), Komitmen (Y) dan OCB (X) di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua variabel pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *Composite Reliability*.

2. Analisa Inner Model

Nilai R^2 memiliki batasan dalam tiga klasifikasi yaitu: 0,67 (kuat), 0,33 (moderat) dan 0,19 (lemah). Semakin baik nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian. Berikut adalah nilai R-Square pada konstruk:

Tabel 3. R Square

	R Square
EE (Z)	0.067
Komitmen (Y)	0.189

Sumber : Output PLS

Tabel R^2 di atas memberikan nilai 0,067 untuk variabel *Employee Engagement* (Z) yang berarti bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (X) dan Komitmen (Y) mampu menjelaskan *Employee Engagement* sebesar 6,7% dan sisanya 93,3% tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Sedangkan R^2 untuk Komitmen (Y) sebesar 0,189 yang berarti *Organizational Citizenship Behavior* (X) dan *Employee Engagement* (Z) mampu menjelaskan Komitmen sebesar 18,9% dan sisanya 81,1 % tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Bila diklasifikasikan maka nilai R^2 berada pada klasifikasi lemah.

3. Pengujian Hipotesa

Tabel 4. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Commitment Organizational* melalui *Employee Engagement*

	Variabel			Koefisien			P Value	Hasil
	Eksogen	Intervening	Endogen	Direct	Indirect	Total		
1	OCB		Employee Engagement	-0.258	-	-	0.086	Sig.
2	OCB		Commitment Organizational	0.252	-	-	0.092	Sig.
3	Employee Engagement		Commitment Organizational	0.426	-	-	0.006	Sig.
4	OCB	Employee Engagement	Commitment Organizational	0.252	0.144	0.396	-	Tidak Sig.

Sumber: Data primer diolah, 2020

H1: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil *path coefficients* antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Employee Engagement* mendapat hasil *direct* sebesar -0,258 dengan p value 0,086, memastikan bahwa kedua variable ini memiliki korelasi yang terkait satu dengan lainnya. Sifat hubungan kedua variable adalah berlawanan arah, bertentangan, dan atau berkebalikan. Sifat korelasi negative menegaskan bahwa kenaikan atau penambahan suatu variable, akan diikuti penurunan atau pengurangan pada variable lainnya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB), jika digambarkan sebagai kualitas hasil kerja merujuk pada perilaku seorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya (Budiardjo, 2014). Dan, *Employee Engagement*, sebagai kuantitas hasil kerja perkerja sesuai keterikatan sebagai suatu konstruk motivasional yang memiliki dua dimensi yang meliputi *attention* (ketersediaan kognitif seseorang untuk memikirkan peran kerjanya dalam suatu periode waktu) dan *absorption* (intensitas seseorang dalam memfokuskan diri pada peran kerjanya) sebagaimana dinyatakan Rothbar (dalam Saks 2006). Maka penggambaran hubungannya selaras dengan pendapat Kahn (1990), *employee engagement as the harnessing of Organization members selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances. Whereas, on the contrary, disengagement is defined as uncoupling of selves from work roles in which the individual take out themselves physically, cognitively*

and emotionally while acting that job. Thus, Kahn stressed that engagement is psychological and physical presence of employee while performing the job.

Penggambaran hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Employee Engagement* adalah kontribusi kualitas pekerja dengan jumlah hasil keluaran kerja. Seorang akuntan lulusan S3 akuntansi berpengalaman kerja 10 tahun akan memerlukan kontribusi kemampuan yang kecil dalam mengerjakan neraca laba rugi perusahaan dagang multinasional, sebaliknya sekelompok lulusan baru SMK akuntansi memerlukan kontribusi kemampuan yang lebih besar untuk mengerjakan laporan laba rugi perusahaan dagang multinasional. Contoh lainnya, seorang pekerja yang menghasilkan 5 keluaran hasil kerja memiliki kontribusi yang besar dibanding 5 orang pekerja yang menghasilkan 15 keluaran hasil kerja.

Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Employee Engagement*, dapat menjadi acuan bagi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan dan Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan dalam membuat standar operasional kerja dan metode dalam melakukan analisa beban kerja pekerja. Tujuannya agar mendapatkan efektifitas pelaksanaan kerja dan meningkatkan kualitas hasil kerja sesuai kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pekerja.

H2: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap *Commitment Organizational*

Hasil *path coefficients* antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Commitment Organizational* mendapat hasil *direct* sebesar 0,252 dengan *p* value 0,092 menyatakan bahwa kedua variable ini memiliki korelasi yang terkait satu dengan lainnya. Sifat hubungan kedua variable adalah berjalanan paralel atau berkorelasi positif. Sifat korelasi positif menegaskan bahwa kenaikan atau penambahan suatu variable, akan diikuti beriringan pada variable lainnya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB), jika digambarkan sebagai kualitas hasil kerja merujuk pada perilaku seorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya (Budiardjo, 2014). Maka, *Commitment Organizational* merupakan pengontrol yang bertugas menjaga kualitas yang dihasilkan, sebagaimana dinyatakan Mowday (Sopiah, 2008) komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan

anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Sopiah, 2008).

Penggambaran hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Commitment Organizational* adalah motivasi memberikan kualitas kerja pekerja terhadap tujuan dan atau target yang telah disepakati agar terlaksana sesuai rencana. Contoh, pekerja melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab yang diberikan dalam melaksanakan kerja, didasari karena keyakinan dan kepatuhan pekerja atas norma dan nilai-nilai profesional serta keyakinan akan kemampuan melaksanakan tugas. Kasus lainnya, seorang pekerja akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya didasari oleh motivasi yang diberikan sehingga meyakinkan pekerja untuk bertahan dalam suatu organisasi dan merasakan memiliki organisasi karena keuntungan yang dirasakan atau dinikmati. Harapannya loyalitas dan integritas pekerja pada organisasi menjadi kuat dan hasil keluaran sesuai dengan tujuan atau target yang ditentukan.

Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Commitment Organizational* dapat menjadi cara bagi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan dan Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan untuk meningkatkan loyalitas dan integritas pegawai dalam melaksanakan kegiatan kerja. Tujuan utamanya agar pegawai di lingkungan kerja mampu memberikan pelayanan dan kinerja prima yang akuntabel, transparan, efektif, dan inklusi antar pegawai, sehingga menciptakan budaya kerja yang kekeluargaan, saling memiliki dan menjaga.

H3: *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Commitment Organizational*

Merujuk pada hasil *path coefficients* antara *Employee Engagement* dengan *Commitment Organizational* mendapat hasil *direct* sebesar 0,426 dengan p value 0,006 menyatakan bahwa kedua variabel ini memiliki korelasi yang terkait satu dengan lainnya. Sifat hubungan kedua variabel adalah berjalan paralel atau berkorelasi positif. Sifat korelasi positif menegaskan bahwa kenaikan atau penambahan suatu variabel, akan diikuti beriringan pada variabel lainnya. Karakter hubungan *Employee Engagement* dengan *Commitment Organizational* memiliki tingkat korelasi yang lebih dekat dibandingkan hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Commitment Organizational*.

Employee Engagement, sebagai kuantitas hasil kerja perkerja sesuai keterikatan sebagai suatu konstruk motivasi yang memiliki dua dimensi yang meliputi *attention* (ketersediaan kognitif seseorang untuk memikirkan peran kerjanya dalam suatu periode waktu) dan *absorption* (intensitas seseorang dalam memfokuskan diri pada peran kerjanya) sebagaimana

dinyatakan Rothbar (dalam Saks 2006). Dan, *Commitment Organizational* merupakan pengontrol yang bertugas menjaga kualitas yang dihasilkan, sebagaimana dinyatakan Steers (Sakina, 2009) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi mencakup tiga hal penting. Hal-hal tersebut yaitu, identifikasi atau kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan atau kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan loyalitas atau keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan. Maka, Hasil penelitian Muhammad Agus Hali (2018) yang menunjukkan bahwa variabel *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasi berkesesuaian dan menguatkan hasil analisa dan teori yang digunakan.

Penggambaran hubungan *Employee Engagement* dengan *Commitment Organizational* adalah motivasi memberikan kuantitas hasil kerja pekerja terhadap ketentuan dan atau target yang telah disepakati agar terlaksana sesuai rencana. Contohnya, pelaksanaan pelayanan publik yang cepat harus sesuai dengan standar manajemen mutu organisasi, sehingga pekerja dalam menjalankan tugas dan fungsinya memperhatikan kepuasan masyarakat penerima layanan. Contoh lainnya, hasil kerja seorang pekerja secara kuantitas tidak sekedar berorientasi target, tapi juga meliputi efektivitas, integritas, profesionalitas dan akuntabilitas dari proses menghasilkan suatu keluaran.

Hubungan *Employee Engagement* dengan *Commitment Organizational* dapat menjadi modul bagi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan dan Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan untuk menguatkan nilai budaya kerja yang berintegritas, professional, inovatif, bertanggung jawab, dan memiliki keteladanan demi meningkatkan kapabilitas kompetensi pekerja.

H4: Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Commitment Organizational* melalui *Employee Engagement*

Hasil antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Commitment Organizational* melalui *Employee Engagement* menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara tidak langsung melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening tidak berpengaruh signifikan terhadap *Commitment Organizational*.

Keadaan ini terjadi akibat adanya ketidakselarasan hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Employee Engagement*. Ketidakselarasan *commitment Organizational* yang dibentuk melalui *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, mengakibatkan intervening *Employee Engagement* membiaskan fungsi dari *commitment* dalam hubungannya pada *Organizational Citizenship Behavior*.

Jika mekanisme intervening Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Commitment Organizational melalui Employee Engagement diimplementasikan, maka penggambarannya menjadi tidak terhubung antar variabel. Dengan adanya keterlibatan emosional pegawai dan organisasi maka tidak akan membuat pegawai mematuhi peraturan dan prosedur organisasi yang berpengaruh pada pandangan positif mengenai kehidupan dan pekerjaan. Contoh lainnya, tujuan organisasi adalah memberikan pelayanan prima bagi masyarakat sesuai standar mutu yang ditetapkan oleh pekerja, hal ini mengakibatkan terbentuknya standar operasi kerja yang tidak baku, karena standar operasi dibuat bukan berdasarkan rencana kerja organisasi tapi dibuat berdasarkan perspektif tiap-tiap pekerja yang menjalankan tugas dan fungsinya bukan berdasarkan visi atau misi organisasi. Kongkritnya, aturan tidak dibuat untuk membentuk satu sistem kerja komperhensif yang dibuat organisasi, tapi aturan dibuat sesuai keinginan dan kemauan pekerja yang dibuat oleh pekerja yang berkepentingan dalam melaksanakan kerja.

CONCLUSION AND SUGGESTION

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan *Employee Engagement* mendapat hasil p value $0.086 < 0.10$ dan nilai direct negatif yaitu sebesar -0.258 , menyatakan bahwa kedua variabel memiliki korelasi yang terkait satu dengan lainnya. Sifat hubungan kedua variabel adalah berlawanan arah, bertentangan, dan atau berkebalikan.
2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan *Commitment Organizational* mendapat hasil p value $0.092 < 0.10$ dan nilai direct positif yaitu sebesar 0.252 menyatakan bahwa kedua variabel memiliki korelasi yang terkait satu dengan lainnya. Sifat hubungan kedua variabel adalah berjalan paralel atau berkorelasi positif.
3. *Employee Engagement* dengan *Commitment Organizational* mendapat hasil p value $0.006 < 0.10$ dan nilai direct positif yaitu sebesar 0.426 menyatakan bahwa kedua variabel memiliki korelasi yang terkait satu dengan lainnya. Sifat hubungan kedua variabel adalah berjalan paralel atau berkorelasi positif.
4. Hasil *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap *Commitment Organizational* melalui *Employee Engagement* menunjukkan bahwa hubungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* secara tidak langsung melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening tidak berpengaruh signifikan terhadap *Commitment*

Organizational dengan nilai *direct* positif yaitu sebesar 0.252 dan *indirect* sebesar 0.144 > 0.1.

Saran

Saran yang dapat diberikan oleh penulis berdasarkan penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset & Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Employee Engagement*, dapat menjadi acuan dalam membuat standar operasional kerja dan metode dalam melakukan analisa beban kerja pekerja. Tujuannya agar mendapatkan efektifitas pelaksanaan kerja dan meningkatkan kualitas hasil kerja sesuai kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pekerja.

Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Employee Engagement* dapat menjadi cara untuk meningkatkan loyalitas dan integritas pegawai dalam melaksanakan kegiatan kerja. Tujuan utamanya agar pegawai di lingkungan kerja mampu memberikan pelayanan dan kinerja prima yang akuntabel, transparan, efektif, dan inklusi antar pegawai, sehingga menciptakan budaya kerja yang kekeluargaan, saling memiliki dan menjaga.

Hubungan *Employee Engagement* dengan *Commitment Organizational* dapat menjadi modul untuk menguatkan nilai budaya kerja yang berintegritas, professional, inovatif, bertanggung jawab, dan memiliki keteladanan demi meningkatkan kapabilitas kompetensi pekerja.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait agar hasil penelitiannya dapat lebih baik dan lebih lengkap, juga diharapkan lebih mempersiapkan diri dalam proses pengambilan, pengumpulan dan segala sesuatunya sehingga penelitian dapat dilaksanakan dengan lebih baik

BIBLIOGRAPHY

- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., dan Smith, R. K. 2003. "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality". *Journal of Services Marketing*, Vol 17 No.4, 2003 pp. 357-378.
- Budiarjo, Andreas. 2014. "Organisasi : Menuju Pencapaian Kinerja Optimum". Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.

- Ghozali, Imam, 2011. "Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3", Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Greenberg, J., 1996. "Managing Behavior in Organization". New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- Hali, M. A., 2019., "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Divisi Produksi Pt. Indo Putra Harapan Sukses Makmur)", dalam jurnal ilmu manajemen (JIM) Vol 7, No. 1.
- Kahn, W.A. 1990. "Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement at Work". Academy of Management Journal. Vol 33, pp 692-724.
- Kumara, Bogy J. G., 2014., "Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB)", http://eprints.ums.ac.id/28892/9/02._NASKAH_PUBLIKASI.pdf, diakses pada 18 Oktober 2019.
- Macey W.H and Schneider B., 2008. "The Meaning of Employee Engagement Industrial and Organization Psychology". 3-30
- McShane, S.L. and Von Glinow, M.A., 2003. "Organizational Behaviour". International Edition, McGraw-Hill Education, New York.
- Organ, Dennis.W. & Konovsky, M.A., 2003. "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior". Journal of Applied Psychology, 1st.Ed.
- Rekha, S. S., Sasmita, M., 2019., "Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: An Overview" dalam jurnal Revista Espacius Vol 40 No. 7 halaman 17.
- Robbins, S.P., 2006. "Perilaku Organisasi Edisi Lengkap". Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sakina, N. (Desember 2009). "Komitmen Organisasi Karyawan Pada PT. Bank "X" di Jakarta". Jurnal Psikologi Universitas Esa Unggul, Vol 7 No 2, , 81-90.
- Saks, A. M. 2006. "Antecedents and consequences of employee engagement". Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600–619.
- Sari, Dian N., 2013., "Analisis Pengaruh OCB (Organizational Citizenship Behavior) Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pegawai Dinas Pertambangan Dan Energi Di Kabupaten Tanggamus", <Http://Feb.Unila.Ac.Id/Wp-Content/Uploads/Abstrak-Analisis-Pengaruh-OCB-Organizational-Citizenship-Behavior-Terhadap-Komitmen-Organisasi-Pada-Pegawai-Dinas-Pertambangan-Dan-Energi-Di-Kabupaten-Tanggamus.Pdf>, diakses pada tanggal 18 Oktober 2019.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B., 2002. "The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sampe Confirmatory Factor Analytic Approach". *Journal of Happiness Studies*..
- Smither R.D., Houston J.M., McIntire S.D., 1998. "Organization Development Strategies for Changing Environment". Harper and Collins Publisher. New York.
- Solichin, M. R., 2018., "Analisis Pengaruh Employee Engagement, Emotional Intelligence, dan Komitmen terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PO Efisiensi Cabang Kebumen", dalam jurnal Ekonomi dan Teknik Informatika Vol 6, No 2.
- Ullah, P. S., Jamal W., Naeem M., 2018., "The Relationship of Employee Engagement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior", dalam jurnal Jinnah Business Review Vol 6 No. 1, pp. 35-41.