

**PENGARUH WORK ENGAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL
COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE
YANG DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR PADA DINAS KESEHATAN
PROVINSI SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas – tugas dan Memenuhi
Syarat Mencapai Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

NAMA : SHINTA DWI DANIA
NPM : 1705160052
PRODI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 26 April 2022, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : SHINTA DWI DANIA
NPM : 1705160052
Program Studi : MANAJEMEN
Kosentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH WORK ENGAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE YANG DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA DINAS KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

(JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si)

(WILLY YUSNANDAR, S.E., M.Si)

Pembimbing

(Assoc. Prof. Dr. JUFRIZEN, S.E., M.Si)

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

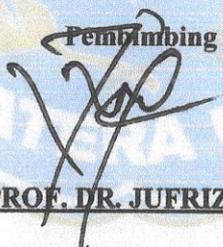
PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : SHINTA DWI DANIA
NPM : 1705160052
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH WORK ENGAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE YANG DI MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA DINAS KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, April 2022

Pembimbing


ASSOC. PROF. DR. JUFRIZEN, S.E., M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis


JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si


H. JANURI, S.E., M.M., M.Si



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : SHINTA DWI DANIA
NPM : 1705160052
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH WORK ENGAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE YANG DI MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA DINAS KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Praktik Teori & Praktek	26/3-2022	[Signature]
BAB 2	Praktek dan teori	5/3-2022	[Signature]
BAB 3	Teori MS	24/3-2022	[Signature]
BAB 4	Identifikasi Rancangan & Teori	7/4-2022	[Signature]
BAB 5	Tambahan ketekatan Penelitian	3/4-2022	[Signature]
Daftar Pustaka	Gunung Medeloz	10/4-2022	[Signature]
Persetujuan Sidang Meha Hijau	Aee Siday Mary Hiza	17/4-2022	[Signature]

Medan, April 2022

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

ASSOC. PROF. DR. JUFRIZEN, S.E., M.Si



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **SHINTA DWI DANIA**
NPM : 1705160052
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : **PENGARUH WORK ENGAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE YANG DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA DINAS KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA**

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan



SHINTA DWI DANIA

ABSTRAK

PENGARUH *WORK ENGAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA DINAS KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA

Shinta Dwi Dania

Program Studi Manajemen

E-mail: shintadwidania@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance*, pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*, pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance*, pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behaviour*, dan pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behaviour*. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 81 responden yang merupakan pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan daftar pernyataan seperti kuesioner serta teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, *Organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Employee performance*, *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, *Organizational commitment* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*, *Organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap *Employee performance*, *Work engagement* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *Organizational citizenship behavior* (Dengan kata lain *Organizational citizenship behavior* tidak berperan sebagai mediator), *Organizational commitment* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *Organizational citizenship behaviour* (Dengan kata lain *Organizational citizenship behavior* tidak berperan sebagai mediator).

Kata Kunci : *Work Engagement, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior Employee Performance*

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbil'alamini puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wata'ala yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. selanjutnya shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu 'Alaihi Wasallam. penelitian ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata-1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih sebesar - besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa untuk Ayahanda dan Ibunda tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan skripsi ini. Dan seluruh keluarga besar penulis yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara .
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan selaku pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi
8. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membantu penulis baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi ini.
9. Seluruh teman-teman penulis yang tidak bisa disebutkan satu-persatu yang telah membantu dan memberi dukungan sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.

10. Seluruh staf pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dan memberikan izin untuk melakukan riset.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik dari segi materi maupun penulisannya, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terimakasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap skripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, April 2022
Penulis,

Shinta Dwi Dania
1705160052

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii

BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah	8
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	9
BAB 2 LANDASAN TEORI	11
2.1 Uraian Teoritis.....	11
2.1.1 <i>Employee performance</i>	11
2.1.1.1 Pengertian <i>Employee performance</i>	11
2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Penilaian <i>Employee performance</i>	12
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Employee performance</i>	14
2.1.1.4 Indikator <i>Employee performance</i>	18
2.1.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	19
2.1.2.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	19
2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	20
2.1.2.3 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	26
2.1.2.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	28
2.1.3 <i>Work Engagement</i>	31
2.1.3.1 Pengertian <i>Work Engagement</i>	31
2.1.3.2 Ciri-ciri <i>Work Engagement</i>	32
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i>	33
2.1.3.4 Indikator <i>Work Engagement</i>	34
2.1.4 <i>Organizational Commitment</i>	36
2.1.4.1 Pengertian <i>Organizational Commitment</i>	36
2.1.4.2 Manfaat <i>Organizational Commitment</i>	37
2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Commitment</i>	39
2.1.4.4 Indikator <i>Organizational Commitment</i>	40
2.2 Kerangka Konseptual	41
2.3 Hipotesis.....	49
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	50
3.1 Pendekatan Penelitian	50
3.2 Defenisi Operasional	50
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	51
3.4 Populasi dan Sampel	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.6 Teknik Analisis Data	55
BAB 4 HASIL PENELITIAN	61

4.1 Hasil Penelitian	61
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	61
4.1.2 Identitas Responden.....	61
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian	63
4.1.3.1 Variabel <i>Employee Performance</i> (Y).....	63
4.1.3.2 Variabel <i>Work Engagement</i> (X1).....	65
4.1.3.3 Variabel <i>Organizational Commitment</i> (X2)	67
4.1.3.4 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)..	68
4.2 Analisis Data	69
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	69
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	72
4.3 Pembahasan.....	79
4.3.1 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	79
4.3.2 Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	80
4.3.3 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	81
4.3.4 Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	82
4.3.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	83
4.3.6 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Melalui <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	84
4.3.7 Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Melalui <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	85
BAB 5 PENUTUP	87
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Saran.....	88
5.3 Keterbatasan Penelitian	89

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Rekapitulasi Absen Pegawai Dinas Kesehatan Provsu.....	6
Tabel 3.1 Definisi Operasional	51
Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian.....	52

Tabel 4.1 Skala Likert.....	64
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	62
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Latar Pendidikan Terakhir.....	62
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	63
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel <i>Employee Performance</i> (Y)	64
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel <i>Work Engagement</i> (X1)	66
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel <i>Organizational Commitment</i> (X2).....	67
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Z) ..	68
Tabel 4.9 <i>Composite Reliability</i>	70
Tabel 4.10 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>	71
Tabel 4.11 <i>R-Square</i>	72
Tabel 4.12 <i>F-Square</i>	73
Tabel 4.13 <i>Direct Effect</i>	75
Tabel 4.14 <i>Indirect Effect</i>	77
Tabel 4.15 <i>Total Effect</i>	78

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pengaruh Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Employee Performance</i>	42
Gambar 2.2 Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Employee</i>	

	<i>Performance</i>	43
Gambar 2.3 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Organizational</i>		
	<i>Citizenship Behavior</i>	44
Gambar 2.4 Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Organizational</i>		
	<i>Citizenship Behavior</i>	45
Gambar 2.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap		
	<i>Employee Performance</i>	46
Gambar 2.6 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Employee</i>		
	<i>Performance</i> Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	47
Gambar 2.7 Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Employee</i>		
	<i>Performance</i> Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	48
Gambar 2.8 Paradigma Penelitian		48
Gambar 3.1 Model Struktural PLS		56
Gambar 4.1 Efek Mediasi		76

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Faktor manusia merupakan masalah utama pada setiap kegiatan organisasi. Organisasi diartikan sebagai proses kerjasama sekelompok orang ke arah pencapaian tujuan tertentu. Di dalam proses kerjasama itu para anggota saling berinteraksi dan saling mempengaruhi satu sama lain. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan *employee performance* (Suryani & Jhon, 2018)..

Sumber daya manusia merupakan penentu bagi keefektifan dan kemajuan organisasi. Agar keefektifan dan kemajuan organisasi dapat berjalan dengan baik maka diperlukan pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi. Sebaliknya organisasi harus dikelola secara optimal sehingga *employee performance* meningkat. *Employee performance* berkaitan dengan kualitas dan kuantitas suatu pekerjaan yang dilakukan pegawai atau bawahan serta yang berkaitan dengan kondisi suatu bawahan atau pegawai pada organisasi tertentu. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Organisasi pasti menginginkan para pegawainya memiliki kinerja yang baik agar proses pencapaian tujuan berjalan dengan lancar. Dalam mewujudkan *employee performance* yang diinginkan, terdapat banyak faktor yang

mempengaruhi pegawai antara lain kepemimpinan pada organisasi tersebut, budaya organisasi, kompensasi, keterikatan kerja pegawai terhadap organisasi, beban kerja, kepuasan kerja, motivasi, iklim kerja, organizational commitment, kemampuan dan keahlian, pelatihan dan lain sebagainya (Kasmir, 2016). Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini akan membahas dua faktor yang diidentifikasi mempengaruhi *employee performance* yaitu, keterikatan kerja pegawai dan organizational commitment.

Pada dasarnya apabila organisasi ingin meraih kinerja yang baik dan optimal sesuai dengan target yang telah di tentukan maka pegawainya haruslah merasa terikat dengan organisasi agar pegawai mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan. Persoalan untuk meningkatkan rasa keterikatan kerja terhadap organisasi tidaklah mudah karena dalam diri pegawai terdapat keinginan, kebutuhan dan harapan yang berbeda antara satu sama lain.

Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga organisasinya (Macey & Schneider, 2015). Keterikatan kerja pegawai berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang dapat dilihat dari efektivitas kerjanya. Keterikatan kerja terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi. Keterikatan kerja pegawai merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten.

Engagement (keterikatan) sebagai energi atau motivasi dari pegawai untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya (Schiemann, 2011). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ramadhan & Sembiring, 2014) yang menyimpulkan bahwa keterikatan kerja pegawai berpengaruh terhadap *employee performance*. Dimana dijelaskan dalam jurnalnya bahwa pegawai yang memiliki kaitan yang kuat dengan organisasi akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan organisasi. Sejalan dengan itu tingginya keterikatan kerja pegawai terhadap perusahaan di tempat ia bekerja juga akan membangun komitmen kerja yang tinggi.

Organizational commitment merupakan salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen organisasi. *Organizational commitment* adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak pada organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotan dalam organisasi (Robbins & Judge, 2013). Keberhasilan seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh komitmennya terhadap bidang yang ditekuninya. Adanya suatu komitmen dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu tuntutan komitmen yang lainnya.

Permasalahan pegawai yang muncul pada organisasi mempunyai komitmen yang rendah dapat membawa dampak negatif pada organisasi seperti menurunnya produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan kerja, sebaliknya adanya *organizational commitment* yang tinggi akan memberikan pengaruh positif, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja diorganisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang

dilakukan oleh (Siswadi, Saepudin, & Mulyani, 2020) yang menyimpulkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh terhadap *employee performance*. Dimana dijelaskan bahwa membangun *organizational commitment* pegawai merupakan aspek yang penting, karena yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi, sehingga hal ini memberikan organisasi kemampuan lebih dalam usaha mencapai tujuan-tujuannya.

Dengan keterikatan dan komitmen kerja pegawai yang tinggi, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai yang akan berdampak pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi dan adanya suatu komitmen dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik. Melalui keterikatan kerja pegawai dan *organizational commitment* dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargan organisasional atau perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*) (Sena, 2011).

Organizational citizenship behavior dianggap penting dan berharga untuk keberlangsungan hidup organisasi dikarenakan pegawai yang memiliki *organizational citizenship behavior* cenderung menampilkan kinerja secara efektif yang selanjutnya bisa mempengaruhi produktivitas organisasi yang lebih baik. Selain itu, *organizational citizenship behavior* terdiri dari perilaku ekstra-peran yang penting untuk proses yang efisien dalam suatu organisasi. *Organizational citizenship behavior* juga dapat memprediksi *employee performance*, memberi inisiatif dalam menawarkan banyak peluang bagi pegawai yang bersedia

mengambil tambahan tanggung jawab pekerjaan dan menghadapi masalah pekerjaan secara mandiri. Karena itu, pegawai tersebut punya banyak peluang untuk meningkatkan kompetensi kerja dan pengembangan profesi mereka secara berkelanjutan, juga membantu perilaku meningkatnya *employee performance* (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

Objek penelitian ini yaitu Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara yang juga sudah pasti membutuhkan tenaga kerja yang handal dan berkinerja tinggi guna dapat memberikan kemajuan dan dengan mudah mencapai tujuan organisasi. Dinas kesehatan provsu dituntut untuk mampu dan cakap dalam menjawab setiap tantangan dan mengadaptasi peluang yang ada dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam mendukung pencapaian Visi dan Misi Gubernur dan Wakil Gubernur.

Namun berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan, ada beberapa masalah yang dapat mempengaruhi menurunnya *employee performance* terutama masalah keterikatan kerja pegawai. Pegawai merasa pekerjaan kurang efektif karena belum jelasnya kebijakan WFH (*Work From Home*) yang diterapkan yang akhirnya menurunkan semangat kerja pegawai yang juga dikarenakan tidak adanya pemberian fasilitas saat WFH (*Work From Home*) diterapkan.

Hal ini menjadikan keterikatan kerja menurun karena merasa pekerjaan akan lebih mudah di kerjakan saat dikantor karena adanya fasilitas yang lengkap seperti internet yang baik dan peralatan pendukung seperti adanya komputer yang memudahkan pekerjaan mereka. Selain itu semenjak adanya covid-19 ini, jam kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provsu menjadi berkurang. Adanya pembagian sip kerja menjadi hanya dua hari dalam seminggu. Hal ini akan menurunkan

keterikatan kerja pegawai dengan organisasi karena kurangnya komunikasi langsung yang terjalin antara pegawai dengan pimpinan dan dengan rekan kerja.

Belum maksimalnya *employee performance* juga terkait dengan masih belum tingginya komitmen pegawai terhadap organisasi. Diketahui dari catatan personalia bahwasanya komitmen diantara pegawainya menurun mulai awal tahun 2019. Hal ini dikarenakan beberapa pegawai mulai suka terlambat masuk kerja, meninggalkan meja kerja saat sedang jam kerja dan pergi keluar kantor karena merasa sudah tidak ada pekerjaan lagi. Berikut rekapitulasi absensi 418 pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 1.2. Rekapitulasi Absensi Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara Tahun 2019

No	Bulan	Izin	Tanpa Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Januari	7	1	8	4,84
2	Februari	6	2	8	4,84
3	Maret	8	1	9	5,45
4	April	7	3	10	6,06
5	Mei	7	2	9	5,45
6	Juni	7	2	9	5,45
7	Juli	9	3	12	7,27
8	Agustus	9	3	12	7,27
9	September	6	2	8	4,84
10	Oktober	8	2	10	6,06
11	November	9	3	11	6,66
12	Desember	7	5	12	7,27

Sumber: Personalia Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara

Penulis melihat ada sebuah fenomena menarik, dimana semenjak covid-19 terlihat adanya permasalahan mengenai penurunan keterikatan kerja pegawai dan komitmen pegawai terhadap organisasi sehingga terlihat jelas bahwasanya pegawai masih belum memiliki perilaku kewarganegaraan terhadap organisasi atau perilaku sukarela dalam membantu kemajuan organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh *Work Engagement* dan *Organizational Commitment* Terhadap *Employee performance* yang Di Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* Pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dalam penelitian mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Pegawai merasa kebijakan WFH (*Work From Home*) belum jelas dan pegawai tidak dilengkapi fasilitas seperti dikantor saat bekerja dari rumah.
2. Pegawai bekerja dari rumah sehingga komunikasi antara pegawai dengan pimpinan ataupun rekan kerja menjadi berkurang sehingga rasa keterikatan kerja pegawai dengan organisasi juga menurun.
3. Adanya penurunan komitmen pegawai terhadap organisasi yang ditandai dengan bertambahnya pegawai yang terlambat masuk kerja dan keluar pada saat jam kerja.
4. Penurunan keterikatan kerja pegawai dan komitmen pegawai menunjukkan pegawai masih belum memiliki perilaku kewarganegaraan terhadap organisasi atau perilaku sukarela dalam membantu kemajuan organisasi.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi *employee performance*. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada faktor *work engagement*, *organizational commitment* dan

organizational citizenship behavior pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dan penulis juga menjadikan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi/intervening.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah ada pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah ada pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah ada pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah ada pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah ada pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?
7. Apakah ada pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.
- b. Memberikan kontribusi untuk memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut *work engagement*, *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior* dan *employee performance*.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah selanjutnya yang akan dilakukan.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 *Employee Performance*

2.1.1.1 Pengertian *Employee Performance*

Dalam proses bekerja itulah seseorang dapat dilihat kinerjanya. Setiap individu yang diberi tugas atas kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan factor individu, organisasi dan lingkungan eksternal (Jufrizen, 2018).

Kinerja adalah konsep multikomponen dan pada tingkat fundamental seseorang dapat membedakan aspek proses kinerja, yaitu keterlibatan perilaku dari hasil yang diharapkan. (Pradhan & Jena, 2017)

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang selama kurun waktu tertentu. *Employee performance* merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang berikan organisasi pada priode tertentudan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja. (Siagian & Khair, 2018)

Kinerja adalah sebagai proses komunikasi yang dilakukan terus-menerus dalam kemitraan pegawai dengan atasan langsung (Wibowo, 2016).

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah output atau hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam periode atau waktu tertentu. Pekerjaan yang dilakukan pegawai yang harus sesuai dengan ketentuan organisasi.

2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Penilaian *Employee Performance*

Manfaat dari penilaian kinerja ada 10 (sepuluh) bagian (Rivai, 2014) yaitu sebagai berikut:

- 1) Penyesuaian Kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyelesaian ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.
- 2) Keputusan penempatan. Membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.
- 3) Pelatihan dan Pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
- 4) Perencanaan dan Pengembangan Karir. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan pegawai dengan kepentingan organisasi.

- 5) Perbaikan Kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki *employee performance*.
- 6) Evaluasi Proses Staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
- 7) Definisi Proses Pegawai. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai di departemen SDM.
- 8) Kesempatan Kerja yang Adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
- 9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.
- 10) Posisi Tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawai.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) kegunaan dari penilaian *employee performance* adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.

- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam organisasi.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai pegawai yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Performance*

Dalam upaya meningkatkan *employee performance* disuatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee performance* baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan organisasi dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016) menguraikannya sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Pelatihan atau Pengembangan Diri

Pegawai dapat memperlihatkan hasil berupa keterampilan, kemahiran dan kecakapan setelah dilatih. Dengan demikian akan mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan. Keberhasilan pelatihan akan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki *self efficacy*/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah serta mengawasi bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Pengawasan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi, memantau dan memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun organisasinya dalam kondisi kurang baik.

12) Komitmen/keterikatan

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan pegawai/perasaan keterikatan kerja pegawai kepada organisasi. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi organisasi agar mencapai tujuan organisasi

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Sedangkan Cormick & Tiffin dalam (Riani, 2011) menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1) Faktor Individu

Faktor individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.

2) Faktor Situasional

Faktor situasional menyangkut dua faktor yaitu:

- a) Faktor sosial dari organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan kerja.
- b) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

2.1.1.4 Indikator *Employee Performance*

Untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh (Setiawan & Dewi, 2014), yaitu sebagai berikut:

1) Ketepatan penyelesaian tugas

Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) Kesesuaian jam kerja

Kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan organisasi yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran

3) Tingkat kehadiran

Jumlah ketidakhadiran pegawai dalam suatu organisasi selama periode tertentu

4) Kerjasama antar pegawai

Kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

5) Kepuasan Kerja

Pegawai merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam organisasi.

Pendapat lain yang mengemukakan indikator untuk mengukur *employee performance* (Mangkunegara, 2017), adalah :

1) Kualitas Kerja

Ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan.

2) Kuantitas Kerja

Output, perlu diperhatikan juga bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja “*extra*”

3) Dapat tidaknya diandalkan

Mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, dan kerajinan.

4) Sikap

Sikap terhadap organisasi pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.2.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior muncul pada diri pegawai apabila adanya faktor yang mempengaruhi dari dalam diri pegawai. Perlakuan yang ditunjukkan organisasi akan mempengaruhi rasa cinta pegawai terhadap organisasi. Munculnya rasa kecintaan pegawai ditunjukkan dengan menunjukkan kinerja yang dapat memajukan perusahaan. Suatu organisasi akan berkembang karena adanya peran pegawai yang melakukan pekerjaan melebihi tuntutan organisasi, siap membantu rekan kerja yang sedang membutuhkan.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku seseorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Mira & Margaretha, 2012).

Menurut (Robbins & Mary, 2010) *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi”. Artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi.

Organizational Citizenship Behavior sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi volunteer (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (Luthans, 2016).

Sedangkan menurut (Organ et al., 2006) *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku seorang anggota organisasi yang bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya.

2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi, ada banyak hambatan yang dihadapi para pegawai. Ketidak sesuaian harapan pegawai dengan beban yang dihadapi dapat mempengaruhi *employee performance*. Menurut

(Titisari, 2014) peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu :

1) Kepuasan Kerja

Anggota organisasi yang merasa puas terhadap pekerjaannya serta memiliki komitmen kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan anggota yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya. Anggota yang merasa puas akan membalas kenyamanan bekerja yang diterimanya kepada organisasi yang telah memperlakukan dirinya dengan baik dan memenuhi kebutuhannya selama ini dengan cara melaksanakan tugasnya secara ekstra melebihi standar yang ada.

2) Keadilan

Anggota organisasi harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi barulah ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini termasuk juga bahwa anggota tersebut hendaknya merasakan prosedur kerja dan hasil kerja yang diperolehnya secara adil. Sejumlah studi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan dengan OCB. Di dalam iklim organisasi yang positif dimana anggota organisasi diperlakukan secara sportif dan adil, anggota organisasi akan merasa ingin melakukan pekerjaannya melebihi dari apa yang disyaratkan di dalam *job description* serta akan selalu mendukung tujuan organisasi.

3) Motivasi Instrinsik

Organizational citizenship behavior muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada di dalam diri seseorang, misalnya kepribadian dan suasana hati (*mood*), ataupun minat tertentu. Kepribadian mempunyai pengaruh

terhadap timbulnya OCB secara individual maupun kelompok. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan kerjanya. Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan yang berlangsung secara sadar.

4) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *organizational citizenship behavior*, yaitu dengan mengubah struktur tugas anggota organisasi agar dapat mengembangkan kemampuannya. Perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. *Transformational leadership*, *leader-member exchange*, *super leadership*, *traditional path goal leadership*, dan *substitutes for leadership* memiliki hubungan dengan OCB. Dukungan dan gaya kepemimpinan dari pimpinan akan sangat mempengaruhi munculnya OCB pada anggota organisasi.

5) Budaya dan Iklim Organisasi

Terdapat bukti-bukti kuat yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *organizational citizenship behavior* bagi anggota organisasi. Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim tersebut memenuhi perasaan dan kebutuhan anggotanya. Jadi dapat

dikatakan bahwa iklim organisasi yang baik adalah iklim organisasi yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya, sebab hal ini akan memunculkan kepercayaan anggota terhadap organisasi dan membuat anggota termotivasi untuk memberikan kontribusi yang positif dalam mencapai tujuan organisasi.

6) Jenis Kelamin

Faktor bawaan atau karakteristik psikologis individu seperti kepribadian, kebutuhan psikologis, dan sikap merupakan prediktor dari perilaku *organizational citizenship behavior*. Dalam hal ini OCB akan lebih menonjol dilakukan oleh wanita dibandingkan pria, sebab wanita pada umumnya merasa bahwa OCB merupakan bagian dari kewajiban pekerjaan dan bukan merupakan suatu tugas ekstra.

7) Masa Kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Anggota organisasi yang telah lama bergabung di dalam suatu organisasi akan memiliki keterikatan yang lebih mendalam, baik terhadap organisasinya maupun terhadap rekan kerjanya, sehingga anggota tersebut memiliki orientasi kolektif dalam bekerja.

8) Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Anggota organisasi yang mempersepsikan bahwa diri mereka didukung oleh organisasinya akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi tersebut dengan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Menurut (Robbins, 2012) faktor – faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu sebagai berikut :

- 1) Kepuasan kerja pegawai yang diasumsikan sebagai penentu utama dari OCB. Pegawai yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan pegawai menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena pegawai ingin membalas pengalaman organisasi.
- 2) Iklim organisasi yang positif, pegawai merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam job description, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika pegawai diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa pegawai diperlakukan secara adil oleh organisasinya.
- 3) Kepribadian dan suasana hati (mood), yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* secara individual maupun kelompok, bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood.
- 4) Organizational commitment, latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah organizational commitment dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen organizational commitment yang berpengaruh terhadap OCB total adalah komitmen afektif dan kontinuans. Pegawai yang memiliki organizational commitment yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha- usaha ekstra (*extra effort*).
- 5) Persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap dukungan organisasional perceived *organizational citizenship behavior*. Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan

menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

- 6) Masa kerja, karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers (dalam Novliadi, 2007) bahwa masa kerja berfungsi sebagai prediktor organizational citizenship behavior (OCB) karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi pegawai di dalam organisasi.
- 7) Jenis kelamin, perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria.
- 8) Usia, pegawai yang lebih muda fleksibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi. Sementara itu, pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasinya. Pada penelitian yang dilakukan LMU (Ludwig-Maximilians-University, Munich) menunjukkan bahwa usia tidak berpengaruh pada perilaku mereka ditempat kerja.

Adapun pendapat lain (Atikah, 2020) faktor yang dapat menimbulkan ocb pada diri pegawai yaitu sebagai berikut:

- 1) Organizational commitment

Komitmen organisas dapat tertanam dikarenakan seseorang memiliki ikatan emosional terhadap organisasi, seperti keinginan untuk mengabdikan pada organisasi

- 2) Kepuasan kerja

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

3) Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi

Sedangkan menurut (Kusumajati, 2014) faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *organizational citizenship behavior* adalah budaya dan iklim, kepribadian dan suasana hati, dukungan organisasional, kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

2.1.2.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut (Rizky, Sunaryo, & Priyono, 2020) manfaat *organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi terhadap *employee performance* yaitu sebagai berikut:

- 1) OCB mampu meningkatkan produktifitas rekan kerja.
- 2) OCB mampu meningkatkan produktifitas pimpinan.
- 3) OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- 4) OCB menjadi alat yang efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan tim kerja secara efektif.
- 5) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan anggota dengan kualitas performansi yang baik.
- 6) OCB dapat mempertahankan stabilitas kinerja organisasi.
- 7) OCB membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- 8) OCB membuat organisasi lebih efektif dengan membuat suatu modal sosial.

Adapun (Somech & Oplatka, 2015) mengemukakan manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah meningkatkan perilaku-perilaku yang membantu dan bekerja sama dengan orang lain yang bermanfaat bagi anggota organisasi, perilaku yang menguntungkan organisasi (seperti mengikuti peraturan dan prosedur) dan kesadaran mengerjakan pekerjaan atau tugas (seperti dedikasi kepada pekerjaan dan kegigihan).

pegawai yang melakukan perilaku ocb jelas akan memberikan manfaat yang tersirat bagi sebuah organisasi, karena hal ini akan menguntungkan serta memberikan citra yang bagus bagi orang-orang luar organisasi—atau organisasi lain sekalipun. Berikut beberapa manfaat yang diberikan ocb terhadap organisasi (Robbins, 2012):

1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Jika beberapa rekan kerja belum bisa memberikan perilaku OCB—maka hal ini akan memacu pegawai lainnya untuk bertanggung jawab juga memeberikan yang terbaik untuk organisasi nya. Hal ini akan meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja.

2) Menghemat sumber daya yang dimiliki

Karena loyalitas nya dalam pekerjaan—maka hal ini akan meminimalisir pengeluaran untuk tenaga-tenaga baru, maksudnya hal ini akan meminimalisir sumber daya yang ada di sebuah organisasi, baik itu sumber daya manajemen ataupun sumber daya organisasi.

3) Menjadi fasilitas yang efektif untuk kordinasi kelompok

OCB sangat membuat efektif segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan—apalagi perihal koordinasi yang memang agak sulit untuk dilakukan. Tetapi

dengan perilaku OCB ini akan menjadi sebuah sarana yang efektif untuk saling berkoordinasi dengan pihak-pihak yang terkait.

- 4) OCB dapat meningkatkan organisasi dengan menambah atau mempertahankan pegawai terbaik

Karena salah satu nyawa yang dimiliki oleh sebuah organisasi adalah pegawai. Maka ketika memilih pegawai memang mesti yang memiliki pandangan serta tujuan yang sama dengan organisasi—yang bisa menjadikan mereka pegawai terbaik untuk organisasi. Dan ketika telah merasa dan memiliki pegawai terbaik maka hal itu dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi. Betul?

- 5) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan perubahan lingkungan

Ya, agak sulit memang jika sebuah organisasi harus bertemu dengan lingkungan yang baru. Proses adaptasi itu sedikit sulit—tapi hal itu perlu untuk tetap menunjang kinerja sebuah organisasi. Maka berterima kasih lah kepada individu yang telah melakukan perilaku OCB, karena tanpa disadari hal itu dapat membuat organisasi mampu menyesuaikan perubahan baru.

Dari beberapa manfaat *organizational citizenship behavior* (OCB) diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah untuk menjaga produktivitas sesama rekan kerja, menambah produktivitas pemimpin, menghemat energi sumber daya manusia agar lebih produktif, menjadikan sarana dalam mengatur kegiatan kelompok kerja, menambah kemampuan organisasi dalam mempertahankan pegawai terbaik serta menambah kemampuan dan efektivitas pada suatu organisasi.

2.1.2.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Setiap organisasi tentu melakukan pengukuran dalam menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Pengukuran ini dilakukan guna mengantisipasi dampak yang akan terjadi terhadap organisasi.

Menurut (Organ et al., 2006) terdapat lima indikator *organizational citizenship behavior* yang digunakan untuk mengukur tingkat OCB pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) *Altruism*

Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas

3) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Sedangkan menurut Podsakoff dalam (Wonua, Phradiansah, & Astaginy, 2020) mengkaji kembali mengenai indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga menghasikan tujuh indikator dari (OCB), yaitu:

1) *Helping Behavior* (Perilaku membantu)

Perilaku yang dilakukan dengan sukarela dalam membantu rekan kerja dan menghindari terjadinya suatu masalah dalam pekerjaan.

2) *Sportmanship* (Sikap Sportif)

Sikap yang mentoleransi dalam ketidaknyamanan serta selalu menjaga sikap positif atas ketidaknyamanan tersebut.

3) *Organizational Loyalty* (Loyalitas Organisasi)

Memberikan kehendak baik, menjaga keefektivitasan organisasi serta memberikan semangat organisasi.

4) *Organizational Compliance* (Ketentuan Organisasi)

Memenuhi aturan dan prosedur ketaatan organisasi dan kontribusi

5) *Individual Initiative* (Inisiatif)

Perilaku ini disebut perilaku ekstra apabila berhubungan dengan tugas pekerjaan yang melebihi dari syarat minimal dan dilakukan dengan sukarela.

6) *Civic Virtue* (Kepentingan Umum)

Bagian perilaku yang menunjukkan dalam ketertarikan serta komitmen secara keseluruhan terhadap organisasi.

7) *Self Development* (Pengembangan Diri)

Perilaku pegawai yang melibatkan mengenai kemampuan, pengetahuan serta keterampilan yang dilakukan secara sukarela.

2.1.3 Work Engagement

2.1.3.1 Pengertian *Work Engagement*

Work engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *work engagement* berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hal ini telah didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan emosional yang tinggi yang seorang pegawai rasakan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya. (Risher, 2010).

Work Engagement adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya (Hughes & Rog, 2008).

Keterikatan kerja pegawai sebagai keterlibatan aktif pegawai dalam pekerjaan dan keadaan fisiologi, kognisi, dan emosi penuh yang menyertai keterikatan kerja. (Sun & Bunchapattanasakda, 2019)

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian di atas mengenai engagement pegawai merupakan sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Pegawai menemukan makna dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Pegawai akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

2.1.3.2 Ciri-ciri *Work Engagement*

Keterikatan kerja pegawai terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi. Pegawai yang merasa terikat dengan pekerjaannya memiliki sifat umum, (Finney, 2010), yaitu,

- 1) Mempercayai misi organisasi mereka
- 2) Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar
- 3) Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi dan konsistensi
- 4) Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas dan daya tahan
- 5) Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain
- 6) Menghormati manajer mereka
- 7) Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka
- 8) Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat

9) Memberikan yang terbaik kepada organisasi

Sedangkan (Schaufeli, 2012), pegawai yang memiliki *engagement* yang tinggi memiliki ciri-ciri yang dikenal dengan istilah 3S (*Say, Stay dan Strive*), yaitu sebagai berikut:

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

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Work engagement merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten. *Engagement* (keterikatan) sebagai energi atau motivasi dari pegawai untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya. Ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi *work engagement*, (Mujiasih, 2015), yaitu:

- 1) Pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan,
- 2) Manajemen yang menghargai pegawai,
- 3) Pekerjaan yang menyenangkan dan
- 4) Bagian *top management* yang memperlihatkan tanggungjawab nyata kepada pegawai

Sedangkan (Marciano, 2010) menyebutkan ada enam faktor yang mendorong terjadinya *work engagement* yaitu; *recognition*, *empowerment*, *supportive feedback*, *partnering*, *consideration* dan *trust*. Berikut penjelasannya:

1) *Recognition*

Recognition (pengakuan), pegawai merasa kontribusi mereka diketahui dan diapresiasi, pemberian reward diberikan berdasarkan kinerja dan para atasan secara regular mengakui anggota tim berhak mendapatkannya.

2) *Empowerment*

Empowerment (pemberdayaan), para atasan menyediakan peralatan kerja, sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan pegawai untuk sukses dalam pekerjaan, memberikan otonomi dan didorong untuk mengambil resiko.

3) *Supportive feedback*

Supportive feedback (umpan balik yang mendukung) berarti para atasan memberikan *feedback* yang spesifik pada waktunya dalam suatu media yang mendukung, tulus, dan konstruktif, bukan untuk membuat malu atau menghukum.

4) *Partnering*

Partnering (kemitraan), pegawai diperlakukan sebagai mitra bisnis dan secara aktif berkolaborasi dalam pengambilan keputusan bisnis, menerima informasi keuangan, mendapatkan keleluasaan dalam pengambilan keputusan, atasan bertindak sebagai pendorong untuk pengembangan dan pertumbuhan pegawai.

5) *Considerations*

Considerations (perhatian) dimana para atasan, manajer dan anggota tim menunjukkan rasa tenggang, kepedulian dan perhatian satu sama lain, para atasan secara aktif berusaha memahami pendapat dan perhatian pegawai dan memahami serta mendukung saat pegawai mengalami permasalahan pribadi.

6) *Trust*

Trust (rasa percaya), dimana para atasan menunjukkan kepercayaan dan yakin dengan skill dan kemampuan pegawai, sebaliknya pegawai percaya bahwa atasan mereka akan bekerja dengan tepat melalui mereka, para atasan memenuhi janji dan komitmen mereka sehingga pegawai mempercayai para atasan.

2.1.3.4 Indikator *Work Engagement*

Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi. Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga organisasinya. *Work engagement* dapat diukur dengan tiga indikator menurut (Schaufeli, 2012), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Vigor*, dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, mencoba alternatif lain ketika menghadapi kesulitan saat bekerja, pegawai berusaha menjaga kualitas hasil kerjanya, dan merasa tertantang ketika diberikan banyak tugas oleh pegawai.

- 2) *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, pegawai ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan organisasi, pegawai berusaha mengumpulkan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh organisasi, pegawai menaati aturan yang berlaku di organisasi, dan pegawai berusaha menyelesaikan tugasnya meskipun itu sulit.
- 3) *Absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Pendeknya, pegawai yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, pegawai merasa senang dalam bekerja dan fokus terhadap pekerjaannya sehingga waktu bekerja yang dirasakan oleh pegawai tersebut berlalu begitu cepat.

Sedangkan (Macey & Schneider, 2015) mengatakan bahwa *work engagement* juga memiliki tiga aspek, yaitu:

- 1) *Trait engagement* yaitu pandangan positif mengenai kehidupan dan pekerjaan. Meliputi kepribadian yang proaktif, kepribadian yang dinamis, mempunyai sifat dan afeksi yang positif, dan mempunyai sifat yang berhati-hati.
- 2) *State engagement* yaitu perasaan memiliki energi. Meliputi kepuasan (afektif), keterlibatan, komitmen, dan pemberdayaan.

3) *Behavioral engagement* yaitu perilaku melebihi tugas yang dibebankan atau disebut perilaku peran ekstra. Meliputi perilaku sukarela, perilaku proaktif atau inisiatif personal, ekspansi peran dan adaptif.

Berdasarkan uraian indikator-indikator *work engagement* di atas, indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah yang diuraikan oleh Schaufeli & Bakker yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

2.1.4 Organizational Commitment

2.1.4.1 Pengertian *Organizational Commitment*

Organizational commitment menunjukkan identifikasi yang kuat dari seorang individu terhadap organisasi dan ia merasa dirinya adalah bagian dari organisasi. Bahwa semakin tinggi komitmen kerja, semakin besar loyalitas produktifitas, dan tanggung jawab lebih tinggi terhadap suatu hal yang berkaitan dengan organisasi.

Organizational commitment menurut (Wibowo, 2016) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok organisasi. Sedangkan *organizational commitment* mencerminkan tingkat keadaan di mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.

Organizational commitment diidentifikasi sebagai ikatan psikologis antara pekerja dan organisasi dengan memiliki kesetiaan pada, memiliki keinginan untuk terlibat, dan menjadi kurang rela meninggalkan organisasi. (Adhan, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 2020)

Organizational commitment adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018)

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational commitment* adalah tingkat keinginan dan keyakinan seseorang pegawai untuk menjadi anggota organisasi dan menerima tujuan organisasi atau suatu sikap dimana para pegawai memiliki keterikatan dengan organisasinya atau organisasinya dan organisasi maka biasanya akan menetap lama didalam organisasi itu karena merasa terikat dengan organisasi.

2.1.4.2 Manfaat *Organizational Commitment*

Beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Setiap organisasi mengharapkan agar seluruh pegawainya memiliki *organizational commitment* yang tinggi. Adapun manfaat *organizational commitment* pegawai (Luthans, 2011) yaitu:

1) Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak mudah untuk memutuskan berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lain. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi akan mudah keluar dari suatu organisasi pegawai yang memiliki *organizational commitment* yang kuat akan bertahan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2) Mengurangi atau meringankan supervisi pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervisi terhadapnya. Supervisi yang ketat dan pengawasan yang melekat akan mmembuang-buang waktu dan biaya.

3) Meningkatkan efektifitas organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki *organizational commitment* akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hasil lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung dan menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Sedangkan (Juniarari, 2011) menyatakan bahwa manfaat dari *organizational commitment* yaitu:

- 1) Para pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.
- 2) Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan bisa terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan.
- 3) Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Commitment*

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Menurut (Sangadji & Sopiah, 2018)

komitmen pegawai pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Ada tiga faktor yang mempengaruhi *organizational commitment*, yaitu:

- 1) Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap pegawai.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterhandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja – pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

(Supriyanto, 2013) mengemukakan ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akar membentuk komitmen awal.
- 2) Faktor organisasi, meliputi initial *works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akar membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
- 3) *Non-organizational* factors, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu pegawai akar meninggalkannya.

2.1.4.4 Indikator *Organizational Commitment*

Dikarenakan *organizational commitment* bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen yang diajukan oleh. Berikut beberapa indikator untuk mengukur *organizational commitment* (Luthans, 2011) yaitu:

1) Komitmen afektif

Komitmen afektif sebagai hubungan antara pegawai dan organisasinya yang membuat pegawai tersebut tidak meninggalkan organisasi karena didasarkan pada ikatan emosional terhadap organisasi

2) Komitmen kelanjutan

Yaitu komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi, hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3) Komitmen Normatif

Yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, dalam artian tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Menurut Lincoln & Bashaw dalam (Sangadji & Sopiah, 2018) *organizational commitment* memiliki tiga indikator yaitu:

1) Kemauan pegawai, dimana adanya keinginan pegawai untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.

2) Kesetiaan pegawai, yang mana pegawai berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.

- 3) Kebanggaan pegawai, ditandai dengan pegawai merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

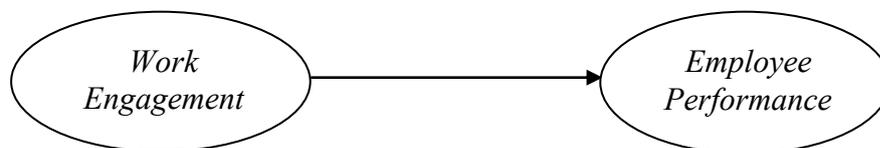
2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Employee Performance*

Keterikatan kerja pegawai terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi. Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga organisasinya (Macey & Schneider, 2015). Keterikatan kerja pegawai berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang dapat dilihat dari efektivitas kerjanya. Keterikatan pegawai terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi. Keterikatan kerja merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tanwar, 2017), (Dajani, 2015), (Pillay, 2018), (Ramadhan & Sembiring, 2014) (Handoyo & Setiawan, 2017), (Anitha, 2014) dan (Saxena & Srivastava, 2015) yang menyimpulkan bahwa keterikatan kerja pegawai memiliki pengaruh terhadap *employee performance*. Dari penjelasan di atas dapat digambarkan

kerangka konseptual pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* seperti dibawah ini.

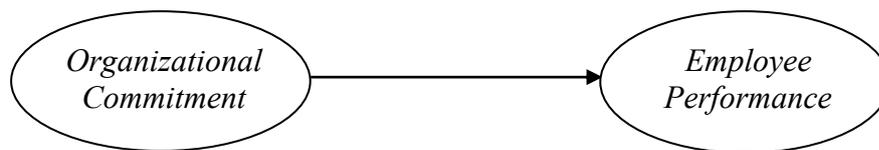


Gambar 2.1. Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Employee Performance*

2.2.2 Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Employee performance*

Organizational commitment itu sendiri menarik untuk diteliti karena hal ini berpengaruh pada kelangsungan organisasi. Membangun komitmen organisasi pegawai merupakan aspek yang penting, karena yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi, sehingga hal ini memberikan organisasi kemampuan lebih dalam usaha mencapai tujuan-tujuannya. Permasalahan pegawai yang muncul pada organisasi mempunyai komitmen yang rendah dapat membawa dampak negatif pada organisasi seperti menurunnya kinerja, kualitas kerja, dan kepuasan kerja, sebaliknya adanya komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja diorganisasi.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Muis et al., 2018); (Adhan et al., 2020); (Arianty, 2012) dan (Siswadi et al., 2020) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari penjelasan di atas dapat digambarkan kerangka konseptual pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* seperti dibawah ini.



Gambar 2.2. Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Employee Performance*

2.2.3 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga organisasinya (Macey & Schneider, 2015). Keterikatan pegawai berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang dapat dilihat dari efektivitas kerjanya yang akan berdampak terhadap kerelaan pegawai untuk berkontribusi dan bekerja secara sukarela dengan kemampuan yang ia miliki.

Keterikatan pegawai terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi. Keterikatan pegawai merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten (Schiemann, 2011).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ariani, 2013); (Affandi, Patrisia, Syahrizal, & Abror, 2018) dan (Wulanputih, Prihatini, & Sukarno, 2020) yang menyimpulkan bahwa keterikatan pegawai berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Dari penjelasan di atas dapat

digambarkan kerangka konseptual pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* seperti dibawah ini.



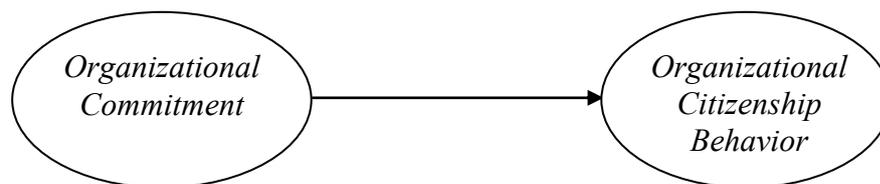
Gambar 2.3. Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.4 Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen pegawai tersebut yang menjadi pendorong dalam terciptanya OCB yang penting untuk produktivitas dan kinerja bagi organisasi. Karena pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan memiliki kesediaan untuk menampilkan usaha yang besar (Robbins & Judge, 2013). Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir, kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, loyalitas pegawai dan lain sebagainya.

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja penuh dedikasi. Karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal paling penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi (Luthans, 2011).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan, 2015) dan (Saraswati & Ureka, 2019) yang menyimpulkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Dari penjelasan di atas dapat digambarkan kerangka konseptual pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* seperti dibawah ini.

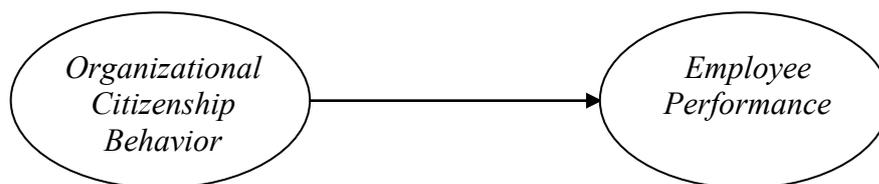


Gambar 2.4. Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Employee Performance*

Keberhasilan suatu industri tidak hanya di-tentukan oleh perilaku pegawai yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku pegawai yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendo-rong efektivitas fungsi organisasi. Untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perlu adanya *organizational citizenship behavior* dari pegawai (Rejeki & Wulansari, 2015). Melalui *organizational citizenship behavior* dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau *organizational citizenship behavior* (Sena, 2011).

Hasil penelitian hasil terdahulu yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*. Dari penjelasan di atas dapat digambarkan kerangka konseptual pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance* seperti dibawah ini.

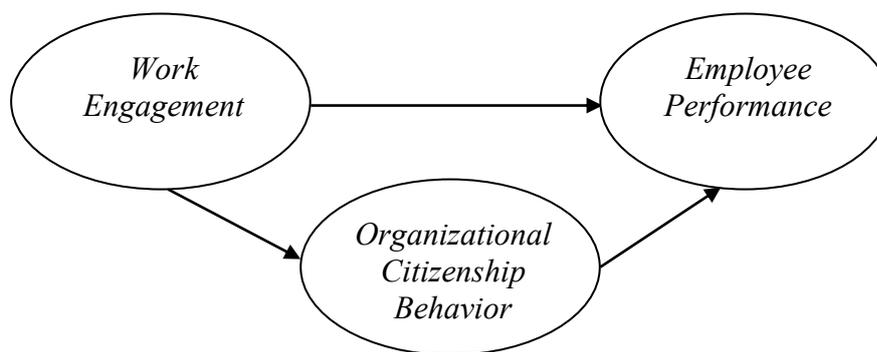


Gambar 2.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Employee Performance*

2.2.6 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam konteks perilaku keorganisasian, perilaku ekstra peran atau perilaku baik warga organisasi yang populer dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) amat penting dimiliki karena turut memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kehidupan kerja dan kinerja organisasi. Melalui OCB pegawai diharapkan dapat memahami keberadaan organisasinya dengan segala keterbatasan dan dengan sukarela memiliki komitmen terhadap keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2013) fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Adanya work engagement (keterikatan kerja pegawai) dapat menimbulkan suatu perilaku OCB pada pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian hasil terdahulu yang dilakukan oleh (Cendani & Tjahjaningsih, 2015), membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance*. Dari penjelasan di atas dapat digambarkan kerangka konseptual mediasi *organizational citizenship behavior* pada pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* seperti dibawah ini.



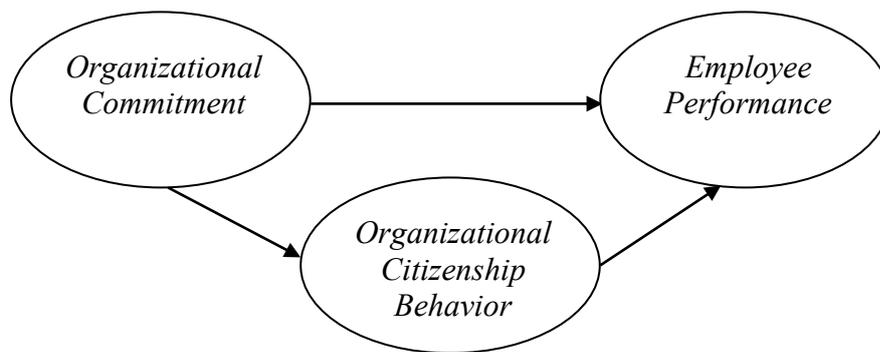
Gambar 2.6. Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Employee performance* Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.7 Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

OCB memiliki kontribusi yang positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. komitmen terhadap organisasi mampu mendorong pegawai untuk menunjukkan OCB ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki identifikasi dengan organisasi dengan kata lain merasa menjadi bagian dari organisasi mereka dan memiliki

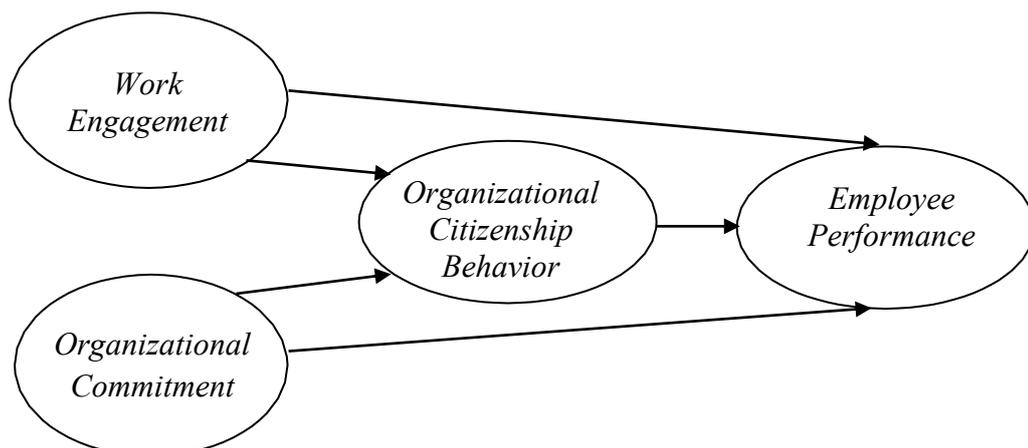
komitmen yang positif yang pada akhirnya pegawai yang ada mampu memberikan kontribusi peran yang lebih banyak terhadap organisasinya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sukmawati, Thoyib, & Surachman, 2013) dan (Hapsari & Widiartanto, 2018) membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*. Dari penjelasan di atas dapat digambarkan kerangka konseptual mediasi *organizational citizenship behavior* pada pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* seperti dibawah ini.



Gambar 2.7. Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan penjelasan di atas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara *work engagement* dan *organizational commitment* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:



Gambar 2.8. Paradigma Penelitian

2.2 Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
2. Ada pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
3. Ada pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
4. Ada pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
5. Ada pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
6. Ada pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

7. Ada pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *survey*, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Juliandi et al., 2015) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1. Definisi Operasional

NO	Variabel	Definisi	Indikator
1.	<i>Employee Performance</i> (Y)	Kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan factor individu, organisasi dan lingkungan eksternal (Jufrizen, 2018)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Keandalan 4. Sikap (Mangkunegara, 2017)
2.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	Menurut (Robbins & Coulter, 2010) perilaku kewarganegaraan organisasi adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i> (Organ et al., 2006)
3.	<i>Work Engagement</i> (X1)	<i>Engagement</i> (keterikatan) sebagai energi atau motivasi dari pegawai untuk membatu organisasi tersebut mencapai tujuannya (Schiemann, 2011).	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i> (Schaufeli, 2012)
4.	<i>Organizational Commitment</i> (X2)	Komitmen organisasi menurut (Wibowo, 2016) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok organisasi. Sedangkan komitmen organisasi mencerminkan tingkat keadaan di mana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.	1. Kemauan pegawai 2. Kesetiaan pegawai 3. Kebanggaan pegawai Lincoln & Bashaw dalam (Sangadji & Sopiah, 2018)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara Jl. Prof. HM. Yamin SH No.41AA, Perintis, Kec. Medan Tim., Kota Medan, Sumatera Utara 20232.

3.3.2. Waktu Penelitian

Waktu penelitiannya direncanakan dari bulan November 2021 sampai bulan Maret 2022, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.2. Skedul Rencana Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																				
		Des 2021				Jan 2022				Feb 2022				Mar 2022				Apr 2022				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Persiapan																					
	a. Observasi	■																				
	a. Identifikasi masalah		■																			
	b. Pengajuan Judul		■																			
	c. Penyusunan Skripsi			■	■	■	■															
2	Pelaksanaan																					
	a. Bimbingan Skripsi Tesis							■	■													
	b. Seminar Skripsi Tesis									■												
	c. Revisi Skripsi Tesis										■	■										
3	Penyusunan Laporan																					
	a. Pengebaran Angket																					
	b. Pengumpulan Data																					
	c. Penyusunan Tesis																					
	d. Seminar Hasil																					
	e. Sidang Tesis																					

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan (Juliandi et al., 2015) menyatakan populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai yang ada di Kantor Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 418 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2012). Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Dimana

n = Ukuran Sampel
 N = Ukuran Populasi
 e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{418}{1 + 418 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 80,69$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebesar 81 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi et al., 2015) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*, Menurut (Juliandi et al., 2015) wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Binjai dan para pegawai. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.
2. Kuisisioner/angket, Menurut (Juliandi et al., 2015) kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.3. Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

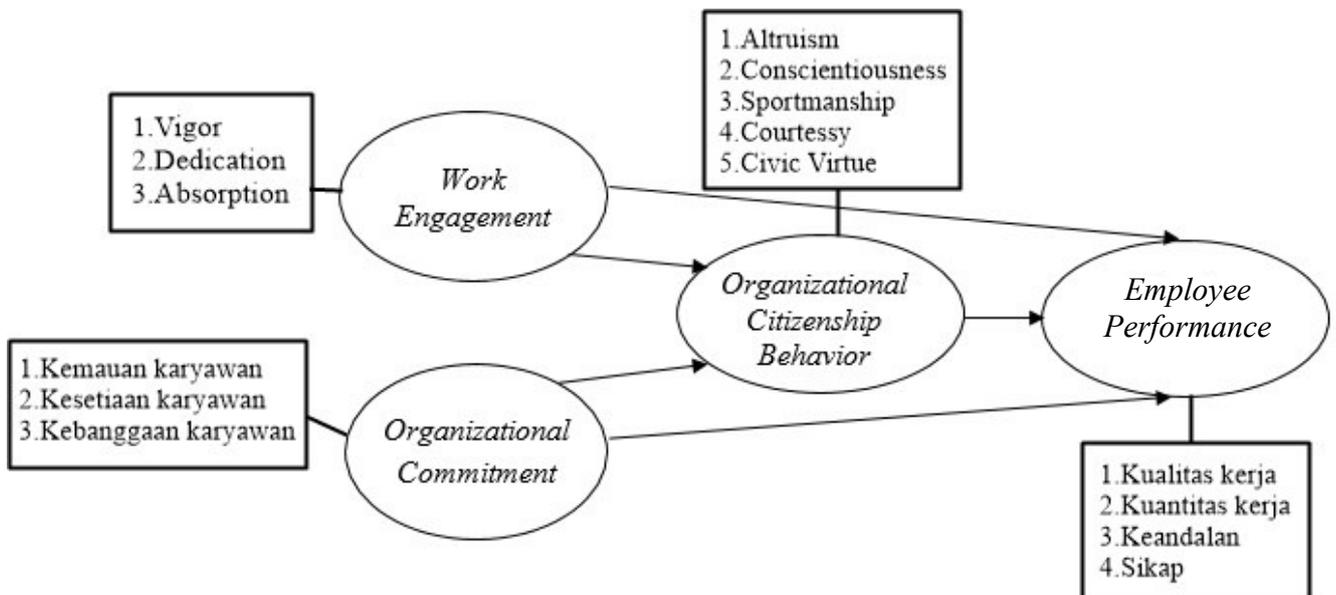
3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahankan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

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

residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah. Konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1. Model Struktural PLS

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (b) validitas diskriminan (*discriminant validity*). (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*R-square*); (b) *F-square*; (c) pengujian hipotesis yakni (1) pengaruh langsung (*direct effect*); (2) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

dan (3) *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

3.6.1.1 *Construct reliability and validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

3.6.1.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai *HTMT* < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana

menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Juliandi, 2018).

3.6.2.1 *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.6.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*), memediasi pengaruh variabel eksogen (*X₁/work engagement*) dan (*X₂/organizational commitment*) terhadap variabel endogen (*Y/employee performance*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen ((*X₁/work engagement*) dan (*X₂/organizational commitment*) terhadap variabel endogen (*Y/employee performance*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3) Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel *work engagement* (X1), 8 pernyataan untuk variabel *organizational commitment* (X2), 8 pernyataan untuk variabel *Employee performance* (Y), dan 8 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada keseluruhan pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 81 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Sangat setuju	5
Sangat setuju	4
Kurang Sangat setuju	3
Tidak Sangat setuju	2
Sangat Tidak Sangat setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggiya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja.

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	52	64.2	64.2	64.2
	Perempuan	29	35.8	35.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 52 (64,2%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 29 (35,8%) orang. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki-laki.

4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	3	3.7	3.7	3.7
	Diploma	4	4.9	4.9	8.6
	Sarjana	74	91.4	91.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa responden terbanyak terdiri dari pegawai yang berlatar belakang pendidikan Sarjana yaitu sebanyak 74 (91,4%) orang, kemudian diikuti oleh pegawai yang berlatar belakang pendidikan Diploma yaitu sebanyak 4 (4,9%) orang dan terakhir diikuti oleh pegawai yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK yaitu sebanyak 3 (3,7%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara yang berlatar belakang pendidikan Sarjana.

4.1.2.3 Lama Bekerja

Adapun identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 Tahun	6	7.4	7.4	7.4
	3 Tahun	22	27.2	27.2	34.6
	4 Tahun	26	32.1	32.1	66.7
	> 5 Tahun	27	33.3	33.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.4 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 27 (33,3%) orang pegawai yang sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun, 26 (32,1%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 4 tahun, 22 (27,2%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 3 tahun dan 6 (7,4%) orang pegawai yang sudah bekerja selama kurang dari 2 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel *Employee Performance* (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Employee performance* sebagai berikut:

Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel *Employee Performance*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	56	69,1	5	6,2	6	7,4	1	1,2	13	16	81	100
2	50	61,7	8	9,9	6	7,4	3	3,7	14	17,3	81	100
3	43	53,1	9	11,1	3	3,7	3	3,7	23	28,4	81	100
4	46	56,8	12	14,8	2	2,5	0	0	21	25,9	81	100
5	46	56,8	12	14,8	5	6,2	3	3,7	15	18,5	81	100
6	55	67,9	7	8,6	0	0	1	1,2	18	22,2	81	100
7	58	71,6	5	6,2	2	2,5	2	2,5	14	17,3	81	100
8	54	66,7	7	8,6	1	1,2	7	8,6	12	14,8	81	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *employee performance* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 69,1%
- 2) Jawaban responden saya mampu memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan keinginan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,7%
- 3) Jawaban responden saya diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,1%
- 4) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,8%
- 5) Jawaban responden keterampilan dan pengetahuan kerja saya dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,8%

- 6) Jawaban responden saya mampu mengaplikasikan pengetahuan kerja saya kedalam pekerjaan yang saya lakukan sehari-hari mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,9%
- 7) Jawaban responden saya sering memberikan motivasi kepada rekan kerja dan membantu menciptakan hubungan yang baik antar sesama pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 71,6%
- 8) Jawaban responden saya selalu berusaha menjadi orang yang dapat diandalkan oleh orang lain (kelompok/ tim) mayoritas responden menjawab sangat sangat setuju yaitu sebesar 66,7%.

4.1.3.2 Variabel *Work Engagement* (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *work engagement* sebagai berikut:

Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel *Work Engagement*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	46	56,8	12	14,8	5	6,2	3	3,7	15	18,5	81	100
2	56	69,1	7	8,6	0	0	1	1,2	17	21	81	100
3	59	75,8	7	8,6	2	2,5	2	2,5	11	13,6	81	100
4	57	70,4	7	8,6	1	1,2	7	8,6	9	11,1	81	100
5	53	65,4	8	9,9	2	2,5	6	7,4	12	14,8	81	100
6	54	66,7	7	8,6	4	4,9	2	2,5	14	17,3	81	100
7	51	63	11	13,6	3	3,7	1	1,2	15	18,5	81	100
8	55	67,9	9	11,1	6	7,4	0	0	11	13,6	81	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *work engagement* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya memiliki semangat tinggi untuk selalu menghadapi berbagai kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56,8%
- 2) Jawaban responden saya menjaga kualitas kerja saya dengan memberikan hasil terbaik untuk memajukan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 69,1%
- 3) Jawaban responden saya akan mencoba alternatif lain dalam menyelesaikan masalah pekerjaan sebelum bertanya kepada atasan ataupun rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 75,8%
- 4) Jawaban responden saya akan selalu ikut andil dalam segala kegiatan atau aktifitas untuk memajukan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 70,4%
- 5) Jawaban responden saya akan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,4%
- 6) Jawaban responden saya akan selalu mengikuti norma-norma dan segala aturan yang telah ditetapkan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%
- 7) Jawaban responden saya selalu senang dengan apapun pekerjaan yang dibebankan kepada saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63%
- 8) Jawaban responden saya akan selalu antusias dalam bekerja dengan melakukan pekerjaan sebelum disuruh oleh atasan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,9%

4.1.3.3 Variabel *Organizational Commitment* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *organizational commitment* sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Commitment*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	47	58	8	9,9	9	11,1	2	2,5	15	18,5	81	100
2	61	75,3	5	6,2	0	0	1	1,2	14	17,3	81	100
3	46	56,8	12	14,8	5	6,2	3	3,7	15	18,5	81	100
4	55	67,9	7	8,6	0	0	1	1,2	18	22,2	81	100
5	58	71,6	5	6,2	2	2,5	2	2,5	14	17,3	81	100
6	54	66,7	7	8,6	1	1,2	7	8,6	12	14,8	81	100
7	37	45,7	15	18,5	10	12,3	1	1,2	18	22,2	81	100
8	39	48,1	16	19,8	3	3,7	0	0	23	28,4	81	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational commitment* bahwa:

- 1) Jawaban responden berkeinginan menghabiskan sepanjang hidup di organisasi ini mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 58%
- 2) Jawaban responden saya akan tetap bekerja di organisasi karena saya membutuhkan pekerjaan ini mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 75,3%
- 3) Jawaban responden saya akan tetap bekerja di organisasi ini karena keuntungan yang saya dapat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,8%
- 4) Jawaban responden saya merasa berat jika meninggalkan organisasi karena sudah lama bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,9%

- 5) Jawaban responden saya memiliki ikatan yang kuat terhadap organisasi mayoritas responden menjawab sangat sangat setuju sebesar 71,6%
- 6) Jawaban responden saya merasa merasa bertanggung jawab atas perkembangan organisasi mayoritas responden menjawab setuju sebesar 66,7%
- 7) Jawaban responden saya bangga menjadi bagian dari anggota di organisasi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 45,7%
- 8) Jawaban responden saya sudah merasa aman dan nyaman bekerja di organisasi ini mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 48,1%.

4.1.3.4 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	56	69,1	5	6,2	5	6,2	1	1,2	14	17,3	81	100
2	53	65,4	7	8,6	6	7,4	3	3,7	12	14,8	81	100
3	55	67,9	6	7,4	4	4,9	0	0	16	19,8	81	100
4	54	66,7	7	8,6	4	4,9	1	1,2	15	18,5	81	100
5	53	65,4	8	9,9	4	4,9	1	1,2	15	18,5	81	100
6	51	63	7	8,6	4	4,9	2	2,5	17	21	81	100
7	55	67,9	7	8,6	4	4,9	0	0	15	18,5	81	100
8	52	64,2	6	7,4	5	6,2	2	2,5	16	19,8	81	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational citizenship behavior* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya dengan senang hati melatih pegawai baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 69,1%

- 2) Jawaban responden saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,4%
- 3) Jawaban responden apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,9%
- 4) Jawaban responden saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai instansi saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%
- 5) Jawaban responden saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,4%
- 6) Jawaban responden saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam instansi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63%
- 7) Jawaban responden saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 67,9%
- 8) Jawaban responden apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 64,2%.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

Tabel 4.9. Composite Reliability

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Employee performance (Y)</i>	0.784
<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>	0.891
<i>Work engagement (X1)</i>	0.704
<i>Organizational commitment (X2)</i>	0,730

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel *Employee performance (Y)* adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability Employee performance (Y)* adalah $0.784 > 0.6$.
- 2) Variabel *organizational citizenship behavior (Z)* adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability organizational citizenship behavior (Z)* adalah $0.891 > 0.6$.
- 3) Variabel *work engagement (X1)* adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability work engagement (X1)* adalah $0.704 > 0.6$.
- 4) Variabel *organizational commitment (X2)* adalah *reliable*, karena nilai *composite reliability organizational commitment (X2)* adalah $0.730 > 0.6$.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai

$HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.10. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	<i>Employee performance (Y)</i>	<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>	<i>Organizational commitment (X2)</i>	<i>Work engagement (X1)</i>
<i>Work engagement (X1)</i>	1.186	0.685	1.211	
<i>Organizational commitment (X2)</i>	1.161	0.633		
<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>	0.770			
<i>Employee performance (Y)</i>				

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* pada tabel

4.10 di atas adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel X1 (*work engagement*) terhadap X2 (*organizational commitment*) memiliki *Heterotrait-Monotrait Ratio* $1.211 > 0.90$, artinya *discriminant validity* kurang baik atau tidak berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah tidak unik).
- 2) Variabel X1 (*work engagement*) terhadap Y (*Employee performance*) nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* $1.186 > 0.90$, artinya *discriminant validity* kurang baik, atau tidak berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah tidak unik).
- 3) Variabel X2 (*organizational commitment*) terhadap Y (*Employee performance*) *Heterotrait-Monotrait Ratio* $1.161 > 0.90$, artinya *discriminant validity* kurang baik atau tidak berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah tidak unik).
- 4) Variabel X1 (*work engagement*) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) *Heterotrait-Monotrait Ratio* $0.685 < 0.90$, artinya *discriminant validity* baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 5) Variabel X2 (*organizational commitment*) terhadap Z (*organizational*

citizenship behavior) *Heterotroit-Monotrait Ratio* $0.633 < 0.90$, artinya *discriminant validity* baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

6) Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (*Employee performance*) *Heterotroit-Monotrait Ratio* $0.770 < 0.90$, artinya *discriminant validity* baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 5 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.11. *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<i>Employee performance (Y)</i>	0.917	0.914
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	0.374	0.385

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square pada Tabel 4.11 diatas adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model Jalur I = 0.914 artinya kemampuan variabel X yaitu *work engagement* dan *organizational commitment* dalam menjelaskan Y (*Employee performance*) adalah sebesar 91.4% dengan demikian model tergolong substansial (kuat) Kemudian *R-Square Adjusted* model Jalur II = 0.385 artinya kemampuan variabel X yaitu *work engagement* dan *organizational*

commitment dalam menjelaskan *Z* (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah sebesar 38.5% dengan demikian model tergolong lemah (buruk).

4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.12. *F-Square*

	<i>Employee performance</i> (Y)	<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	<i>Organizational commitment</i> (X2)	<i>Work engagement</i> (X1)
<i>Work engagement</i> (X1)	0.268	0.086		
<i>Organizational commitment</i> (X2)	0.566	0.001		
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	0.117			
<i>Employee performance</i> (Y)				

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.12 adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (*work engagement*) terhadap Y (*employee performance*) memiliki nilai = 0,286, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X1 (*work engagement*) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0,086 maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X2 (*organizational commitment*) terhadap Y (*employee performance*) memiliki nilai = 0,566, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 4) Variabel X2 (*organizational commitment*) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0.001 maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 5) Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (*employee performance*) memiliki nilai = 0.117, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. Berikut ini hasil dari ketiganya:

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.13. Direct Effect

	<i>TStatistics(O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>
<i>Work engagement (X1) -> Employee performance (Y)</i>	3.326	0.001
<i>Organizational commitment (X2) -> Employee performance (Y)</i>	4.079	0.000
<i>Work engagement (X1) -> Organizational citizenship behavior (Z)</i>	2.031	0.043
<i>Organizational commitment (X2) -> Organizational citizenship behavior (Z)</i>	0.180	0.857
<i>Organizational citizenship behavior (Z) -> Employee performance (Y)</i>	1.744	0.082

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

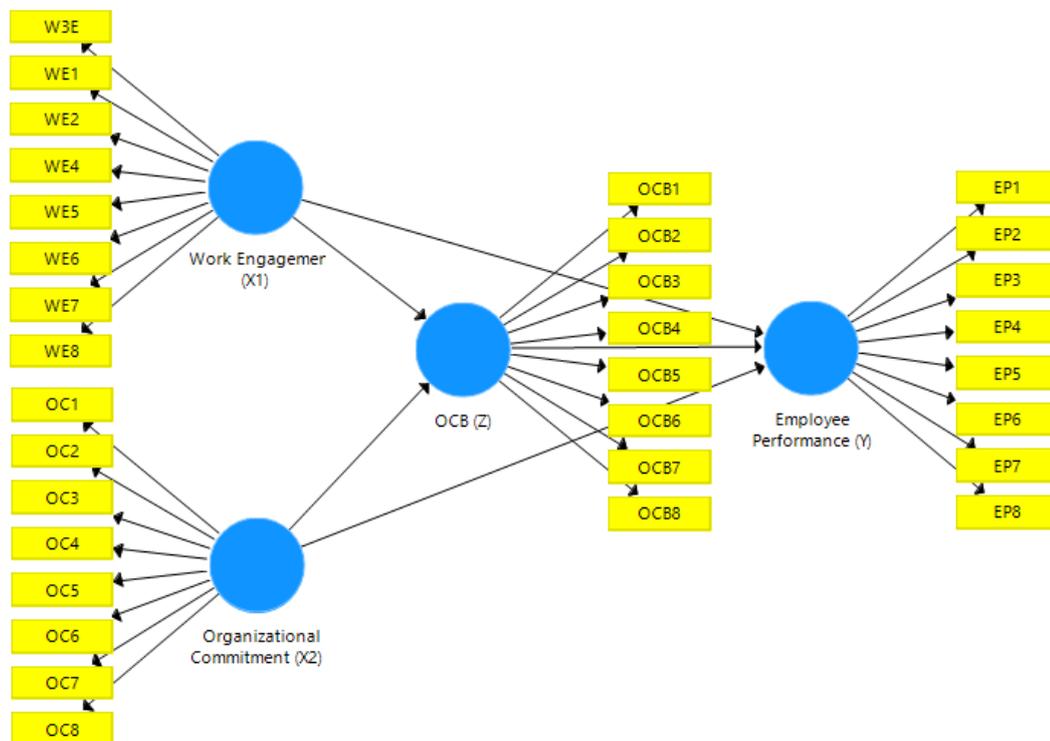
Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel 4.13 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic(|O/STDEV|)*), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 3.326 dan *P-Value* = 0.001 < 0.05 artinya, pengaruh X1 (*work engagement*) terhadap Y (*employee performance*) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 4.079 dan *P-Value* = 0.000 < 0.05, artinya, pengaruh X2 (*organizational commitment*) terhadap Y (*employee performance*) adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 2.031 dan *P-Value* = 0.043 <

0.05 artinya, pengaruh X1 (*work engagement*) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.

4) X2 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 0.180$ dan $P-Value = 0.857 > 0.05$, artinya, tidak terdapat pengaruh X2 (*organizational commitment*) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*).

5) Z terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 1.744$ dan $P-Values = 0.082 > 0.05$, artinya, tidak terdapat pengaruh Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (*employee performance*).



Gambar 4.1. Efek Mediasi

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel

intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*), memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/work engagement*) dan (*X2/organizational commitment*) terhadap variabel endogen (*Y/employee performance*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (*X/work engagement*) dan (*X2/organizational commitment*) terhadap suatu variabel endogen (*Y/employee performance*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.14. Indirect Effect

	<i>TStatistics(O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>
<i>Work engagement (X1) -> Organizational citizenship behavior (Z) -> Employee performance (Y)</i>	1.364	0.173
<i>Organizational commitment (X2) -> Organizational citizenship behavior (Z) -> Employee performance (Y)</i>	0.163	0.871

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.14 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung *work engagement (X1) -> organizational citizenship behavior (Z) -> employee performance (Y)* nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 1.364, dengan *P-Values* 0.173 > 0.05 (tidak signifikan), maka *Z (organizational citizenship behavior)* tidak memediasi pengaruh *X1 (work engagement)* terhadap *Y (employee performance)*.
- 2) Pengaruh tidak langsung *organizational commitment (X2) -> organizational*

citizenship behavior (Z) \rightarrow *employee performance* (Y) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 0.163 dengan $P-Values$ $0.871 > 0.05$ (tidak signifikan), maka Z (*organizational citizenship behavior*) tidak memediasi pengaruh X2 (*organizational commitment*) terhadap Y (*employee performance*).

3) Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.15. Total Effect

	<i>TStatistics(O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>
<i>Work engagement</i> (X1) \rightarrow <i>Employee performance</i> (Y)	3.750	0.000
<i>Organizational commitment</i> (X2) \rightarrow <i>Employee performance</i> (Y)	4.420	0.000
<i>Work engagement</i> (X1) \rightarrow <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	2.031	0.043
<i>Organizational commitment</i> (X2) \rightarrow <i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	0.180	0.857
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z) \rightarrow <i>Employee performance</i> (Y)	1.744	0.082

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (*work engagement*) dan Y (*employee performance*) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 3.750 dengan $P-Values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (*organizational commitment*) dan Y (*employee performance*) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 4.420 dengan $P-Values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (*work engagement*) dan Z (*organizational citizenship behavior*) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2.031 dengan $P-Values$ $0.043 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (*organizational commitment*) dan Z (*organizational citizenship behavior*) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 0.180 dengan $P-Values$ $0.857 > 0.05$ (tidak berpengaruh).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (*organizational citizenship behavior*) dan Y (*employee performance*) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 1.744 dengan $P-Values$ $0.082 > 0.05$ (tidak berpengaruh).

4.3 Pembahasan

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yakni menganalisis pengaruh langsung *work engagement* (variabel bebas) terhadap *employee performance* (terikat), pengaruh langsung *organizational commitment* (variabel bebas) terhadap *employee performance* (terikat), pengaruh *work engagement* (variabel bebas) terhadap *organizational citizenship behavior* (variabel intervening), pengaruh *organizational commitment* (variabel bebas) terhadap *organizational citizenship behavior* (variabel intervening), pengaruh *organizational citizenship behavior* (variabel intervening) terhadap *employee performance* (variabel terikat), pengaruh *work engagement* (variabel bebas) terhadap *employee performance* (variabel terikat) yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (variabel intervening) dan pengaruh *organizational commitment* (variabel bebas) terhadap *employee performance* (variabel terikat) yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (variabel intervening). Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut,

penulis membandingkan temuan- temuan yang penulis hasilkan dari penelitian ini dengan temuan-temuan penelitian para peneliti terdahulu.

4.3.1 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance*, X_1 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3.326$ dan $P-Values$ 0.001 dengan taraf signifikan 0.001 < 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *work engagement* terhadap *employee performance*.

Keterikatan kerja pegawai terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi. Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga organisasinya (Macey & Schneider, 2015). Keterikatan kerja pegawai berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang dapat dilihat dari efektivitas kerjanya. Keterikatan pegawai terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi. Keterikatan kerja merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tanwar, 2017), (Dajani, 2015), (Pillay, 2018), (Ramadhan & Sembiring, 2014) (Handoyo & Setiawan, 2017), (Anitha, 2014) dan (Saxena & Srivastava,

2015) yang menyimpulkan bahwa keterikatan kerja pegawai memiliki pengaruh terhadap *employee performance*.

4.3.2 Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*, X_2 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4.079$ dan $P-Values$ 0.000 dengan taraf signifikan 0.000 < 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *organizational commitment* terhadap *employee performance*.

Organizational commitment itu sendiri menarik untuk diteliti karena hal ini berpengaruh pada kelangsungan organisasi. Membangun komitmen organisasi pegawai merupakan aspek yang penting, karena yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi, sehingga hal ini memberikan organisasi kemampuan lebih dalam usaha mencapai tujuan-tujuannya. Permasalahan pegawai yang muncul pada organisasi mempunyai komitmen yang rendah dapat membawa dampak negatif pada organisasi seperti menurunnya kinerja, kualitas kerja, dan kepuasan kerja, sebaliknya adanya komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja diorganisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Muis et al., 2018); (Adhan et al., 2020); (Arianty, 2012) dan (Siswadi et al., 2020) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.3.3 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*, X1 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2.031$ dan $P-Values$ 0.043 dengan taraf signifikan 0.043 < 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga organisasinya (Macey & Schneider, 2015). Keterikatan pegawai berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang dapat dilihat dari efektivitas kerjanya yang akan berdampak terhadap kerelaan pegawai untuk berkontribusi dan bekerja secara sukarela dengan kemampuan yang ia miliki.

Keterikatan pegawai terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi. Keterikatan pegawai merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten (Schiemann, 2011). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ariani, 2013); (Affandi, Patrisia, Syahrizal, & Abror, 2018) dan (Wulanputih, Prihatini, & Sukarno, 2020) yang menyimpulkan bahwa keterikatan pegawai berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

4.3.4 Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*, X2 terhadap Z dengan nilai

$TStatistics(|O/STDEV|) = 0.180$ dan $P-Values 0.857$ dengan taraf signifikan $0.857 > 0,05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh antara *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen pegawai tersebut yang menjadi pendorong dalam terciptanya OCB yang penting untuk produktivitas dan kinerja bagi organisasi. Karena pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan memiliki kesediaan untuk menampilkan usaha yang besar (Robbins & Judge, 2013). Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir, kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi yang rendah dan loyalitas pegawai

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja penuh dedikasi. Karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal paling penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi (Luthans, 2011). Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan, 2015) dan (Saraswati & Ureka, 2019) yang menyimpulkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

4.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*, Z terhadap Y dengan nilai

$TStatistics(|O/STDEV|) = 1.744$ dan $P-Values$ 0.082 dengan taraf signifikan 0.082 > 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh antara *organizational citizenship behavior* terhadap *employee performance*.

Keberhasilan suatu industri tidak hanya di-tentukan oleh perilaku pegawai yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku pegawai yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendo-rong efektivitas fungsi organisasi. Untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perlu adanya *organizational citizenship behavior* dari pegawai (Rejeki & Wulansari, 2015). Melalui *organizational citizenship behavior* dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau *organizational citizenship behavior* (Sena, 2011). Hal ini berbeda dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*.

4.3.6 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior*, $X1$ terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 1.364$ dan $P-Values$ 0.173 dengan taraf signifikan 0.173 > 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh antara *work engagement* terhadap *employee*

performance melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) tidak menjadi mediator antara *work engagement* dengan *employee performance*.

Dalam konteks perilaku keorganisasian, perilaku ekstra peran atau perilaku baik warga organisasi yang populer dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) amat penting dimiliki karena turut memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kehidupan kerja dan kinerja organisasi. Melalui OCB pegawai diharapkan dapat memahami keberadaan organisasinya dengan segala keterbatasan dan dengan sukarela memiliki komitmen terhadap keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2013) fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Adanya *work engagement* (keterikatan kerja pegawai) dapat menimbulkan suatu perilaku OCB pada pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja. Namun berbeda pada penelitian ini, hasil dari penelitian ini menyatakan bahwasanya OCB tidak mampu memediasi pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* yang berarti hipotesis yang menyatakan OCB memediasi pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* di tolak.

4.3.7 Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior*, X_2 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 0.163$ dan $P-Values$ 0.871 dengan taraf signifikan $0.871 > 0.05$ dari hasil tersebut dapat

disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh antara *organizational commitment* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) tidak menjadi mediator antara *organizational commitment* dengan *employee performance*.

OCB memiliki kontribusi yang positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Komitmen terhadap organisasi mampu mendorong pegawai untuk menunjukkan OCB ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki identifikasi dengan organisasi dengan kata lain merasa menjadi bagian dari organisasi mereka dan memiliki komitmen yang positif yang pada akhirnya pegawai yang ada mampu memberikan kontribusi peran yang lebih banyak terhadap organisasinya.

Namun berbeda pada penelitian ini, hasil dari penelitian ini menyatakan bahwasanya OCB tidak mampu memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* yang berarti hipotesis yang menyatakan OCB memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* di tolak.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai pengaruh *work engagement* dan *Organizational commitment* terhadap *Employee performance* dengan *Organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. Responden pada penelitian ini berjumlah 65 orang, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
2. *Organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Employee performance* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara
3. *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
4. *Organizational commitment* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
5. *Organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap *Employee performance* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara
6. *Work engagement* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *Organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. Dengan kata lain *Organizational citizenship behavior* tidak berperan sebagai mediator.
7. *Organizational commitment* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*

melalui *Organizational citizenship behavior* pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. Dengan kata lain *Organizational citizenship behavior* tidak berperan sebagai mediator.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Organisasi harus mampu meningkatkan rasa *work engagement* pegawai terhadap organisasi. Pegawai tidak selamanya hanya berorientasi pada gaji, tetapi juga memperhatikan sejauh mana dia bisa berkembang di organisasi tempat ia bekerja. Organisasi bisa membantu dengan memberikan pegawainya pelatihan, kursus atau memberikan masukan atau saran. Sehingga dengan begitu diharapkan akan meningkatkan *engagement* pegawai yang akan berdampak positif bagi kemajuan organisasi.
2. Kepada pihak Pimpinan Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara sebaiknya dapat terus memberikan perhatian terhadap segala kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya agar pegawai merasa diperhatikan dan dihargai sehingga pegawai menjadi rela dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan demi mencapai tujuan-tujuan perusahaan.
3. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat meneliti variabel lain tidak hanya *work engagement*, *organizational commitment*, dan *organizational citizenship behavior* saja. Peneliti dapat menambahkan variabel lain dan menambah jangka waktu penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat apa yang sebenarnya paling mempengaruhi *Employee performance*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Dalam faktor mempengaruhi *employee performance* hanya menggunakan faktor *work engagement*, *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior*, variabel *organizational citizenship behavior* digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi *employee performance*.
2. Penelitian ini dilakukan dalam masa pandemi covid 19 yang membuat peneliti sulit untuk mendapatkan data dari beberapa responden, karena harus menunggu keadaan yang memungkinkan agar peneliti mendapatkan data yang dilakukan dalam penyebaran kuesioner
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Affandi, A. S., Patrisia, D., Syahrizal, S., & Abror, A. (2018). The Effect of Employee Engagement and Job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Proceedings of the 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)*, 807–815.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Ariani, D. W. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46–56.
- Arianty, N. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. WOM Finance Cabang Binjai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 1–11.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atikah, A. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di PT. Chin Luh Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 15(2), 281–294.
- Cendani, C., & Tjahjaningsih, E. (2015). Pengaruh Employee Engagement Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Pegawai Dengan OCB (Organizational Citizenship Behaviour) Sebagai Mediasi (Studi Pada Bank Jateng Kantor Pusat). *Media Ekonomi dan Manajemen*, 30(2), 149–160.
- Dajani, M. A. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal Of Business And Management Science*, 3(5), 138–147.
- Finney, M. I. (2010). *Engagement: Cara Pintar Membuat Pegawai Mencurahkan Kemampuan Terbaik Untuk Organisasi*. Jakarta: PPM.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Handoyo, A. W., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Jurnal Agora*, 5(1), 1–8.
- Hapsari, A., & Widiartanto. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pegawai Perumnas Semarang. *Diponegoro Journal Of Social And Political*, 1(1), 1–8.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). No Title. *Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Engegement within Hospitality Organization*, 20(7), 743–757.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018* (pp. 405–424).
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Juniarari. (2011). *Komitmen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen*, 15(1), 95–118.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai pada Organisasi. *HUMANIORA*, 5(1), 62–70.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi*. (V. A. Yuwono, Ed.) (Edisi Baha.). Jakarta: PT Indek.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: PT. Andi.

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2015). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. MA: Willey-Blackwell.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT*. USA: McGraw Hill.
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 189–206.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 1(1), 9–25.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Pegawai (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi*, 14(1), 40–51.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. CA: Sage.
- Pillay, E. (2018). The Impact Of Employee Engagement On Organisational Performance – A Case Of An Insurance Brokerage Company In Gauteng. *Journal of Business and Management*, 20(6), 66–76.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85.
- Putri, Y. D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(1), 27–34.
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2014). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 47–58.
- Rejeki, A. T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(4), 319–326.

- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Risher. (2010). Don't Overlook Frontline Supervisors. *Public Manager*, 39(3), 74–76.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rizky, S. N., Sunaryo, H., & Priyono, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai. *e-Jurnal Riset Manajemen*, 9(1), 73–85.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Mary, C. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sangadji, E. M., & Sopiah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik*. Jawa Timur: Andi Offset.
- Saraswati, K. D. A., & Ureka, G. R. H. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang. *Jurnal Sains Psikologi*, 8(2), 238–247.
- Saxena, V., & Srivastava, R. K. (2015). Impact Of Employee Engagement On Employee Performance—Case Of Manufacturing Sectors. *International Journal Of Management Research and Business Strategy*, 4(2), 139–174.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Schiemann, W. A. (2011). *Alignment, Capability, Engagement*. Jakarta: PPM.
- Sena, T. F. (2011). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 70–77.
- Setiawan, F., & Dewi, K. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada CV. Berkat Anugrah. *E-Jurnal Manajemen*, 3(5), 1471–1490.

- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Siswadi, Y., Saepudin, D., & Mulyani, S. R. (2020). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai. *Techno-Socio Ekonomika*, 13(2), 113–122.
- Somech, A., & Oplatka, I. (2015). *Organizational Citizenship Behaviour in Schools: Examining the Impact and Oppoturnities within Educational System*. Milton Park: Routledge.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmawati, Thoyib, A., & Surachman. (2013). Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 547–558.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63.
- Supriyanto, S. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jawa Timur: UIN-Maliki Press.
- Suryani, N. K., & Jhon, E. H. J. (2018). *Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Tanwar, A. (2017). Impact Of Employee Engagement on Performnce. *Journal Of Advanced Engineering*, 3(5), 510–515.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitra Wacana Media.
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wonua, A. R., Phradiansah, & Astaginy, N. (2020). Mempengaruhi, Analisis Faktor-Faktor yang Dinas, Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kolaka, Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)*, 5(1), 18–28.
- Wulanputih, T., Prihatini, D., & Sukarno, H. (2020). The Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) In Employees Bpjs Ketenagakerjaan East Java. *International*

L

A

M

P

I

R

A

N

Work Engagement									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
N	Valid	81	81	81	81	81	81	81	81
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	15	18.5	18.5	18.5
	Tidak Setuju	3	3.7	3.7	22.2
	Kurang Setuju	5	6.2	6.2	28.4
	Setuju	12	14.8	14.8	43.2
	Sangat Setuju	46	56.8	56.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	17	21.0	21.0	21.0
	Tidak Setuju	1	1.2	1.2	22.2
	Setuju	7	8.6	8.6	30.9
	Sangat Setuju	56	69.1	69.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	11	13.6	13.6	13.6
	Tidak Setuju	2	2.5	2.5	16.0
	Kurang Setuju	2	2.5	2.5	18.5
	Setuju	7	8.6	8.6	27.2
	Sangat Setuju	59	72.8	72.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	9	11.1	11.1	11.1
	Tidak Setuju	7	8.6	8.6	19.8
	Kurang Setuju	1	1.2	1.2	21.0
	Setuju	7	8.6	8.6	29.6
	Sangat Setuju	57	70.4	70.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	12	14.8	14.8	14.8
	Tidak Setuju	6	7.4	7.4	22.2
	Kurang Setuju	2	2.5	2.5	24.7
	Setuju	8	9.9	9.9	34.6
	Sangat Setuju	53	65.4	65.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	14	17.3	17.3	17.3
	Tidak Setuju	2	2.5	2.5	19.8
	Kurang Setuju	4	4.9	4.9	24.7
	Setuju	7	8.6	8.6	33.3
	Sangat Setuju	54	66.7	66.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	15	18.5	18.5	18.5
	Tidak Setuju	1	1.2	1.2	19.8

	Kurang Setuju	3	3.7	3.7	23.5
	Setuju	11	13.6	13.6	37.0
	Sangat Setuju	51	63.0	63.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	11	13.6	13.6	13.6
	Kurang Setuju	6	7.4	7.4	21.0
	Setuju	9	11.1	11.1	32.1
	Sangat Setuju	55	67.9	67.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Organizational Commitment									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
N	Valid	81	81	81	81	81	81	81	81
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	15	18.5	18.5	18.5
	Tidak Setuju	2	2.5	2.5	21.0
	Kurang Setuju	9	11.1	11.1	32.1
	Setuju	8	9.9	9.9	42.0
	Sangat Setuju	47	58.0	58.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	14	17.3	17.3	17.3
	Tidak Setuju	1	1.2	1.2	18.5
	Setuju	5	6.2	6.2	24.7
	Sangat Setuju	61	75.3	75.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	15	18.5	18.5	18.5
	Tidak Setuju	3	3.7	3.7	22.2
	Kurang Setuju	5	6.2	6.2	28.4
	Setuju	12	14.8	14.8	43.2
	Sangat Setuju	46	56.8	56.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	18	22.2	22.2	22.2
	Tidak Setuju	1	1.2	1.2	23.5
	Setuju	7	8.6	8.6	32.1
	Sangat Setuju	55	67.9	67.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	14	17.3	17.3	17.3
	Tidak Setuju	2	2.5	2.5	19.8
	Kurang Setuju	2	2.5	2.5	22.2
	Setuju	5	6.2	6.2	28.4
	Sangat Setuju	58	71.6	71.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	12	14.8	14.8	14.8
	Tidak Setuju	7	8.6	8.6	23.5
	Kurang Setuju	1	1.2	1.2	24.7
	Setuju	7	8.6	8.6	33.3

	Sangat Setuju	54	66.7	66.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	18	22.2	22.2	22.2
	Tidak Setuju	1	1.2	1.2	23.5
	Kurang Setuju	10	12.3	12.3	35.8
	Setuju	15	18.5	18.5	54.3
	Sangat Setuju	37	45.7	45.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	23	28.4	28.4	28.4
	Kurang Setuju	3	3.7	3.7	32.1
	Setuju	16	19.8	19.8	51.9
	Sangat Setuju	39	48.1	48.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Employee Performance									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	81	81	81	81	81	81	81	81
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	13	16.0	16.0	16.0
	Tidak Setuju	1	1.2	1.2	17.3
	Kurang Setuju	6	7.4	7.4	24.7
	Setuju	5	6.2	6.2	30.9
	Sangat Setuju	56	69.1	69.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	14	17.3	17.3	17.3
	Tidak Setuju	3	3.7	3.7	21.0
	Kurang Setuju	6	7.4	7.4	28.4
	Setuju	8	9.9	9.9	38.3
	Sangat Setuju	50	61.7	61.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	23	28.4	28.4	28.4
	Tidak Setuju	3	3.7	3.7	32.1
	Kurang Setuju	3	3.7	3.7	35.8
	Setuju	9	11.1	11.1	46.9
	Sangat Setuju	43	53.1	53.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	21	25.9	25.9	25.9
	Kurang Setuju	2	2.5	2.5	28.4
	Setuju	12	14.8	14.8	43.2
	Sangat Setuju	46	56.8	56.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	15	18.5	18.5	18.5
	Tidak Setuju	3	3.7	3.7	22.2
	Kurang Setuju	5	6.2	6.2	28.4
	Setuju	12	14.8	14.8	43.2
	Sangat Setuju	46	56.8	56.8	100.0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	14	17.3	17.3	17.3
	Tidak Setuju	1	1.2	1.2	18.5
	Kurang Setuju	5	6.2	6.2	24.7
	Setuju	5	6.2	6.2	30.9
	Sangat Setuju	56	69.1	69.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	12	14.8	14.8	14.8
	Tidak Setuju	3	3.7	3.7	18.5
	Kurang Setuju	6	7.4	7.4	25.9
	Setuju	7	8.6	8.6	34.6
	Sangat Setuju	53	65.4	65.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	16	19.8	19.8	19.8
	Kurang Setuju	4	4.9	4.9	24.7
	Setuju	6	7.4	7.4	32.1
	Sangat Setuju	55	67.9	67.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	15	18.5	18.5	18.5
	Tidak Setuju	1	1.2	1.2	19.8
	Kurang Setuju	4	4.9	4.9	24.7
	Setuju	7	8.6	8.6	33.3
	Sangat Setuju	54	66.7	66.7	100.0

	Total	81	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	15	18.5	18.5	18.5
	Tidak Setuju	1	1.2	1.2	19.8
	Kurang Setuju	4	4.9	4.9	24.7
	Setuju	8	9.9	9.9	34.6
	Sangat Setuju	53	65.4	65.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	17	21.0	21.0	21.0
	Tidak Setuju	2	2.5	2.5	23.5
	Kurang Setuju	4	4.9	4.9	28.4
	Setuju	7	8.6	8.6	37.0
	Sangat Setuju	51	63.0	63.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	15	18.5	18.5	18.5
	Kurang Setuju	4	4.9	4.9	23.5
	Setuju	7	8.6	8.6	32.1
	Sangat Setuju	55	67.9	67.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	16	19.8	19.8	19.8
	Tidak Setuju	2	2.5	2.5	22.2
	Kurang Setuju	5	6.2	6.2	28.4
	Setuju	6	7.4	7.4	35.8
	Sangat Setuju	52	64.2	64.2	100.0

	Total	81	100.0	100.0
--	-------	----	-------	-------

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	52	64.2	64.2	64.2
	Perempuan	29	35.8	35.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	3	3.7	3.7	3.7
	Diploma	4	4.9	4.9	8.6
	Sarjana	74	91.4	91.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 Tahun	6	7.4	7.4	7.4
	3 Tahun	22	27.2	27.2	34.6
	4 Tahun	26	32.1	32.1	66.7
	> 5 Tahun	27	33.3	33.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
Employee Performance (Y)	0.917	0.914
OCB (Z)	0.374	0.358

f Square

Matrix	f Square	Copy to Clipboard: Excel Form			
		Employee Performance (Y)	OCB (Z)	Organizational Commitment (X2)	Work Engagement (X1)
Work Engagement (X1)		0.268	0.086		
Organizational Commitment (X2)		0.566	0.001		
OCB (Z)		0.117			
Employee Performance (Y)					

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance ...	Copy to Clipboard:
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
Work Engagement (X1)	0.607	0.704	0.730	0.280	
Organizational Commitment (X2)	0.615	0.746	0.700	0.271	
OCB (Z)	0.864	0.891	0.892	0.508	
Employee Performance (Y)	0.692	0.775	0.784	0.337	

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Cri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotr...	Heterotrait-Monotr...	Copy to Clipboard:	Excel Form
		Employee Performance (Y)	OCB (Z)	Organizational Commitment (X2)	Work Engagement (X1)
Work Engagement (X1)		1.186	0.685	1.211	
Organizational Commitment (X2)		1.161	0.633		
OCB (Z)		0.770			
Employee Performance (Y)					

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals B...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	
		Original S...	Sample ...	Standar...	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Work Engagement (X1) -> OCB (Z)		0.561	0.566	0.276	2.031	0.043
Work Engagement (X1) -> Employee Performance (Y)		0.375	0.392	0.113	3.326	0.001
Organizational Commitment (X2) -> OCB (Z)		0.054	0.082	0.303	0.180	0.857
Organizational Commitment (X2) -> Employee Performance (Y)		0.523	0.506	0.128	4.079	0.000
OCB (Z) -> Employee Performance (Y)		0.124	0.115	0.071	1.744	0.082

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals B...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	
		Origin...	Sample ...	Stand...	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Work Engagement (X1) -> OCB (Z) -> Employee Performance (Y)		0.070	0.061	0.051	1.364	0.173
Organizational Commitment (X2) -> OCB (Z) -> Employee Performance (Y)		0.007	0.016	0.042	0.163	0.871

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values...	Confidence Intervals	Confidence Intervals B...	Samples	Copy to Clipboard:	Exc	
		Origin...	Sam...	Stan...	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Work Engagement (X1) -> OCB (Z)		0.561	0.566	0.276	2.031	0.043
Work Engagement (X1) -> Employee Performance (Y)		0.445	0.453	0.119	3.750	0.000
Organizational Commitment (X2) -> OCB (Z)		0.054	0.082	0.303	0.180	0.857
Organizational Commitment (X2) -> Employee Performance (Y)		0.530	0.522	0.120	4.420	0.000
OCB (Z) -> Employee Performance (Y)		0.124	0.115	0.071	1.744	0.082

