



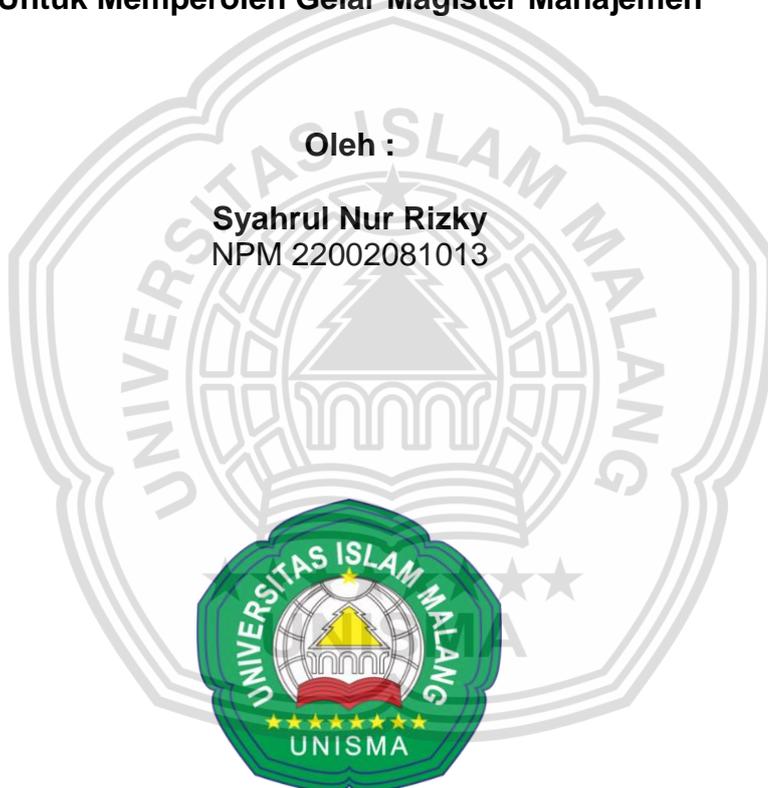
**BUDAYA ORGANISASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA MELALUI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
(PADA KARYAWAN PABRIK GULA KEBONAGUNG MALANG)**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh :

Syahrul Nur Rizky
NPM 22002081013



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PASCASARJANA
MALANG
2022**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan budaya organisasi , *employee engagement*, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan serta pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung yang melalui *organizational citizenship behavior* sebagai intervening PG. Agung Malang, teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Proportionate stratified random sampling* dari jumlah sampel berdasarkan masing-masing bagian. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan aplikasi PLS versi 3.0.

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PG. kebon agung malang, sedangkan *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, adapun *organizational citizenship behavior* tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PG. kebon agung malang.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Employee Engagement*, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja karyawan.

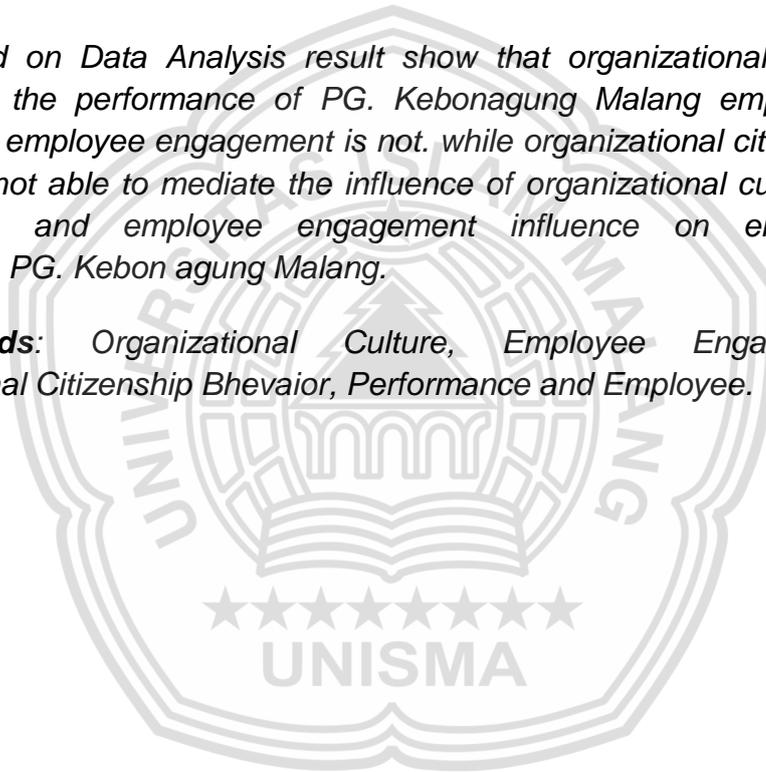


ABSTRACT

This research aims to describe organizational culture, employee engagement, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance as well as the influence of organizational culture and employee engagement on employee performance both directly and indirectly through Organizational Citizenship Behavior as an intervening PG. Agung Malang, the sampling technique used in This research is based on the proportional stratified random sampling technique from the number of samples of each part. The data analysis tool used is Structural Equation Modeling (SEM) analysis using the PLS version 3.0 application.

Based on Data Analysis result show that organizational culture influence to the performance of PG. Kebonagung Malang employees, whereas the employee engagement is not. while organizational citizenship behavior is not able to mediate the influence of organizational culture on performance and employee engagement influence on employee performance PG. Kebon agung Malang.

Key Words: *Organizational Culture, Employee Engagement, Organizational Citizenship Bhevaior, Performance and Employee.*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia yang berubah begitu cepat dan menjadi lebih terhubung sehingga menjadikan semua tanpa batas dalam berbagai aspek. Adanya globalisasi mampu menyebabkan industri mengalami perkembangan yang pesat. Dengan adanya perkembangan teknologi yang semakin pesat serta diikuti oleh kemajuan yang terjadi pada bidang industri atau perusahaan tentunya akan menyebabkan banyak tantangan yang harus dihadapi sehingga perusahaan diharuskan memiliki suatu keunggulan yang kompetitif untuk menghadapi persaingan bisnis.

Perkembangan teknologi di era globalisasi perusahaan perlu peka untuk melakukan evaluasi agar dapat melihat posisi perusahaan ditengah perkembangan teknologi dan diharuskan berbenah guna meningkatkan kapasitas kinerjanya baik kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan sehingga dapat bersaing dengan kompetitor lainnya. Sumber daya manusia (tenaga kerja) menjadi hal yang paling penting dalam suatu organisasi baik dalam organisasi *profit oriented* maupun *non profit*. Pada organisasi profit dengan adanya globalisasi menyebabkan seluruh sumber daya manusia yang berperan dalam operasional industri dan diharuskan untuk memiliki kemampuan dalam

teknologi bahkan tidak jarang terjadi suatu pergeseran dari tenaga kerja manusia menjadi otomatisasi (Rodwell dan Teo, 2004).

Pada saat ini semua berbasis teknologi dan digital jika industri tertinggal dalam pemanfaatan teknologi maka bisa saja akan tenggelam dan kalah dalam persaingan. Pembaruan dalam era globalisasi ini harus terus menerus dilakukan sebagai salah satu upaya untuk mempertahankan perusahaan, sama halnya suatu organisasi *non profit* yaitu sekolah atau lembaga pendidikan maka kehadiran organisasi *non profit* adalah menciptakan perubahan pada setiap individu dimana sumber daya manusia ini sebagai suatu asset karena seluruh operasional pada organisasi merekalah yang mengendalikan.

Dunia usaha membutuhkan sumber daya seperti modal, material, mesin, dan manusia. Dari beberapa sumber daya tersebut, sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam dunia usaha karena dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas tentunya akan dapat memengaruhi tingkat kemajuan dan produktivitas perusahaan. Sebaliknya jika sumber daya manusia tidak berkualitas tentunya akan berdampak buruk dalam berjalannya suatu usaha perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengatur dan mengolah semua sumber daya yang dimilikinya dengan efektif dan efisien agar dapat mempertahankan eksistensinya, khususnya sumber

daya manusia. Salah satu contoh dari sumber daya manusia perusahaan adalah tenaga kerja atau karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Agustiningsih (2016) menghasilkan kesimpulan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan *account representative* (AR) kantor pelayanan pajak wilayah Malang Kanwil III Jawa Timur. Indikator yang digunakan pada variabel *organizational citizenship behavior* adalah perilaku membantu orang lain, kesukarelaan untuk tugas tambahan, kepatuhan terhadap aturan dan prosedur dalam pekerjaan. Sedangkan indikator pada variabel kinerja adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya.

Girsang (2020) pada penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RS Putri Hijau. Indikator yang digunakan pada variabel budaya organisasi adalah Inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan berisiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, pola komunikasi. Sedangkan indikator pada variabel kinerja adalah jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama.

Joushan (2015) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi. Indikator yang digunakan pada

variabel *employee engagement* adalah *vigor, dedication, absorption*, sedangkan indikator pada variabel kinerja adalah *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, interpersonal impact*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Vipraprastha (2018) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Saranan Arga Gemeh Amerta (SAGA) Denpasar. Indikator yang digunakan pada variabel *organizational citizenship behavior* adalah *Altruism, Conscientiousness, Courtesy, Civic Virtue, Sportmanship* dan indikator yang digunakan pada variabel kinerja adalah Prestasi kerja, Tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, inisiatif, ketepatan waktu, tingkat kesahalan kerja, *working speed*.

Meutia & Husada (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Perum Bulog. Indikator yang digunakan pada variabel budaya kerja adalah *Mission and strategy, Leadership and management, Communications and decision making, Knowledge and competence, Knowledge and competence, Innovation and risk taking, change readiness and management* sedangkan indikator yang digunakan pada variabel kinerja adalah *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need or supervision, interpersonal input* dan Bedagama (2021) bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jati Luhur Agung Semarang.

Indikator yang digunakan pada variabel *employee engagement* adalah pengabdian, semangat, dan keterampilan kepemimpinan, sedangkan indikator yang digunakan pada variabel kinerja adalah kualitas, kuantitas pekerjaan, dan efisiensi pekerjaan.

Menurut Sumarsono (2003) sumber daya manusia mengandung dua pengertian yaitu pertama, sumber daya manusia adalah usaha kerja yang dapat diberikan dalam proses produksi. Sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Kedua, sumber daya manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis yaitu bahwa dua kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Tentunya perusahaan menuntut karyawan yang dimilikinya dapat menampilkan kinerja yang optimal karena bagaimanapun baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan suatu perusahaan.

Kinerja pada umumnya dapat diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sinambela (2019) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi akan sangat ditentukan oleh kesediaan karyawan untuk berperilaku tidak hanya mengerjakan tugas-tugas pokok mereka, tetapi juga memiliki keinginan untuk menjadi karyawan yang baik. *Organizational citizenship behavior* merupakan alat manajerial yang berharga untuk organisasi, memiliki efek positif pada kinerja individu, kelompok, maupun organisasi jika dikelola dengan benar.

Lestari (2018) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa makin tinggi *organizational citizenship behavior* maka karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Karyawan memiliki kesadaran untuk melakukan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaannya dengan alasan demi melancarkan produksi dan performa perusahaan dimana kelancaran pekerjaan tersebut tidak cukup hanya melakukan pekerjaan sesuai tugas-tugasnya, namun mereka dengan sukarela melakukan peran ekstra sebagai salah satu bentuk loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Bustomi (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan *organizational citizenship behavior* bagi setiap karyawan sehingga akan terbentuk karyawan yang tidak hanya meningkatkan kebutuhannya saja akan tetapi mementingkan juga

perkembangan perusahaan. Suwibawa (2018) dan Hardian (2020) menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja. Hal ini menyatakan bahwa semakin tinggi *organizational citizenship behavior* yang dimiliki karyawan di organisasi maka kinerja karyawan akan meningkat.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan budaya organisasi memiliki peran dalam membentuk perilaku karyawan. Budaya organisasi menurut Mega & Surya (2016) adalah “Sebagai sebuah sistem nilai, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini karyawan sehingga telah menjadi dasar perilaku dan sikap karyawan ketika bekerja.”

Jufrizen (2020:76) mengungkapkan “Budaya Organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja”. Andayani (2019) dan Rivai (2020) menyatakan budaya organisasi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi kerja memiliki peran atau pengaruh terhadap peningkatan kinerja seorang karyawan, dimana dengan semakin meningkatnya budaya organisasi seorang karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Employee engagement juga memiliki peran dalam

meningkatkan kinerja. *Employee engagement* sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan karena setiap anggota dalam suatu organisasi perlu merasa adanya ikatan yang kuat dengan organisasi sehingga adanya rasa bahwa apa yang dikerjakan adalah suatu yang penting dalam organisasi tersebut. Karyawan memiliki harapan atas pekerjaan yang dilakukan karena ada kejelasan yang diperoleh. *Employee engagement* terjadi karena adanya kesepakatan yang dibuat oleh organisasi dan karyawan tersebut. Siswono (2016) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Employee engagement menciptakan hubungan kuat dengan setiap karyawannya. Hubungan ini juga akan membuat karyawan untuk fokus pada pencapaian yang ingin dituju, membangun kerjasama tim yang solid, serta tidak lupa untuk mengucapkan terima kasih dan apresiasi atas pencapaian antardivisi. Pendekatan dengan *employee engagement* menghilangkan pemikiran jenuh dan negatif dari setiap masalah yang dihadapi oleh karyawan dalam kehidupannya. Bakri (2017) dan Bedagama (2021) menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja. Hasil penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa jika *employee engagement* diperhatikan, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Pabrik Gula Kebon Agung adalah salah satu perusahaan besar

yang memproduksi dalam skala nasional. Berdasarkan cerita sejarah PT. PG.Kebonagung berdiri sejak tahun 1905 dan mampu bertahan hingga saat ini. Selain itu PG. Kebon Agung mengalami peningkatan dalam hal kapasitas produksinya yang semula 500 ton tebu perhari, kini menjadi 6000 ton perhari. Perkembangan perusahaan yang baik tentunya tidak terlepas dari bagian internal perusahaan yang dimilikinya yaitu karyawan. Oleh karenanya faktor sumber daya manusia harus diperhatikan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas karyawan. Selain itu menyelenggarakan perusahaan secara professional dan dinamis. Menyelenggarakan perusahaan secara professional dan dinamis, inovatif dan produktif atas dasar prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), meningkatkan kemitraan dengan petani atas dasar hubungan yang saling menguntungkan, meningkatkan kinerja potensi sumber daya manusia yang tersedia di lingkungan perusahaan secara optimal, mengembangkan perusahaan yang berwawasan lingkungan, dan secara berkesinambungan menerapkan teknologi maju sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Melihat dari misi perusahaan tentang meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang tersedia di lingkungan perusahaan secara optimal. Maka penelitian ini bermaksud untuk mencari solusi dan menguji teori serta hasil penelitian terdahulu bahwa kinerja belum tentu berpengaruh secara signifikan atau tidak signifikan sehingga

peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang budaya organisasi, *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Selain itu, penelitian ini ingin mengetahui bagaimana pengaruh yang disebabkan oleh *organizational citizenship behavior* (OCB) melihat dari beberapa penelitian yang pernah dilakukan. Adakah hasil yang berbeda dan bagaimana Pabrik Gula Kebon Agung menjaga eksistensi sebagai pabrik gula berskala nasional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya maka masalah penelitian dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi tentang budaya organisasi, *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan?
6. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan?

7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel *organizational citizenship behavior*?
8. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui variabel *organizational citizenship behavior* (OCB)?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan tentang budaya organisasi, *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja karyawan.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*.
3. Pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
6. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.
7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel *organizational citizenship behavior* (OCB).
8. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui variabel *organizational citizenship behavior* (OCB).

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi akademisi - Penelitian ini dapat menambah informasi serta memperkaya ilmu pengetahuan tentang pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang melalui variabel *organizational citizenship behavior* (OCB).
2. Bagi peneliti selanjutnya - Penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai literatur dalam perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang melalui variabel *organizational citizenship behavior* (OCB).
3. Bagi pihak yang diteliti - Penelitian ini diharapkan bisa menjadi pertimbangan bagi pimpinan perusahaan untuk terus meningkatkan pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang melalui variabel *organizational citizenship behavior* (OCB).

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari rumusan masalah yang didasarkan pada hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut, bahwa berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan pada pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Deskripsi pada Variabel dibawah ini dapat dilakukan peningkatan untuk lebih baik lagi dengan indikator penelitian yang sudah dijabarkan dalam bab sebelumnya, variabel-variabel penelitian ini meliputi:
 - a) Budaya Organisasi, variabel ini direfleksikan melalui beberapa indikator yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, keagresifan. Berdasarkan hasil statistik deskriptif diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator orientasi hasil dengan item pernyataan “Dalam memberikan tugas kepada karyawan, pimpinan menentukan target”, sedangkan jawaban responden yang paling rendah terdapat pada indikator inovasi dan pengambilan resiko dengan item pernyataan “Karyawan

siap mengambil resiko ketika melakukan inovasi dalam pekerjaan”.

- b) *Employee Engagement*, variabel ini direfleksikan melalui beberapa indikator yaitu *vigor*, *dedication*, *absorption*. Berdasarkan hasil statistik deskriptif diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator *absorption* dengan item pernyataan “Karyawan mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan”, sedangkan jawaban responden yang paling rendah terdapat pada *vigor* dengan item pernyataan “Saya bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan pekerjaan”.
- c) *Organizational Citizenship Behavior*, variabel ini direfleksikan melalui beberapa indikator yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy*, *Civic Virtue*. Berdasarkan hasil statistik deskriptif diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada indikator *courtesy* dengan item pernyataan “Saya membuka diri kepada rekan kerja yang ingin bertukar pikiran”, sedangkan jawaban responden yang paling rendah terdapat pada *civic virtue* dengan item pernyataan “Saya mengikuti perkembangan terbaru perusahaan”.
- d) Kinerja, variabel ini direfleksikan melalui beberapa indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja. Berdasarkan hasil statistik deskriptif diperoleh jawaban responden tertinggi terdapat pada

indikator kemandirian dengan item pernyataan “Saya tidak pernah mengantungkan tugas pekerjaan pada rekan kerja”, sedangkan jawaban responden yang paling rendah terdapat pada ketepatan waktu dengan item pernyataan “Saya dapat menyelesaikan tugas hari itu juga, tanpa menunggu hari esok”.

2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
3. *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
5. *Employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja
6. *Organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja
7. Budaya organisasi melalui *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja
8. *Employee engagement* melalui *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja

6.2 Saran

1. Bagi praktisi:
 1. Bagi peneliti selanjutnya
 - 1) Dapat menggunakan lebih banyak literatur sebagai bahan analisa agar memperkaya pengetahuan, karena dalam penelitian ini hanya berfokus pada PG. Kebonagung

Malang sehingga penggunaan hasil ini hanya relevan untuk wilayah PG. Kebonagung Malang.

- 2) Menggunakan variabel lain untuk menguji kinerja, karena masih banyak variabel lain yang dapat digunakan dan lebih baik lagi menggunakan variabel yang memang lagi populer pada penelitian selanjutnya dilakukan agar hasil penelitian memiliki nilai baik untuk akademisi.
 - 3) Melakukan penelitian di objek lain karena penelitian ini hanya berfokus di kebonagung sehingga penggunaan hasil penelitian hanya relevan diterapkan di pabrik gula tersebut.
2. Bagi perusahaan atau pihak yang diteliti dalam hal ini PG. Kebonagung Malang diharapkan segera mengevaluasi dan melakukan pengelolaan dengan baik untuk setiap variabel yang memiliki hasil statistik deskriptif dengan indikator yang mendapatkan skor terendah dari beberapa variabel yang terdapat dalam penelitian ini.
- 1) Memperbaiki dan meningkatkan penguatan budaya organisasi dengan cara memberikan evaluasi kinerja setiap minggu atau setiap bulan.
 - 2) Memberikan training atau pelatihan secara berkelanjutan dengan penguasaan teknik terbaru yang dibutuhkan agar karyawan mampu melakukan inovasi dan siap mengambil resiko ketika melakukan inovasi

dalam pekerjaan. Hal ini berdasarkan yang dirasakan oleh karyawan dari skor pernyataan terendah “pimpinan mendorong karyawan untuk melakukan inovasi dalam pekerjaan dan karyawan siap mengambil resiko ketika melakukan inovasi dalam pekerjaan”.

- 3) Meningkatkan motivasi terhadap karyawan untuk mendorong semangat bekerja diberikan setiap hari sebelum dimulai pekerjaannya. Hal ini berdasarkan yang dirasakan oleh karyawan dari skor pernyataan terendah “saat bekerja saya memiliki semangat yang tinggi dan saya bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan pekerjaan”
- 4) Mengadakan kegiatan yang berhubungan dengan kerja sama tim, sehingga dapat menumbuhkan rasa kepedulian antar sesama karyawan. Hal ini berdasarkan yang dirasakan oleh karyawan dari skor pernyataan terendah “saya siap membantu ketika ada karyawan yang membutuhkan bantuan dan saya bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan”.
- 5) Mengevaluasi dan meningkatkan kedisiplinan karyawan untuk dapat menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan. Hal ini

berdasarkan yang dirasakan oleh karyawan dari skor pernyataan terendah “saya dapat menyelesaikan sesuai jadwal yang ditetapkan perusahaan dan saya dapat menyelesaikan tugas hari itu juga, tanpa menunggu hari esok”.



DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2015). *Employee Engagement, Human Resourch Management Practices And Competitive Advantage. Journal of Organizational Effectiveness: people and performane*, 7-35.
- Andayani, I. & Tirtayasa, S. 2019. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 2, No. 1.
- Arianty, N. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Manajemen & Bisnis, 14, 144–150.
- Bustomi, A., Sanusi, I., Herman. 2020. *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Survei pada Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung)*. Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah Volume 5, Nomor 1, 2020, 1-16.
- Cascio, Wayne F. (2013). *Managing Human Resources*. New York: The McGraw-Hill Companies
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba.
- Djati, S. Pantja. 2008. *Variabel Anteseden Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pengaruhnya Terhadap Service Quality Pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya*. Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 7, Nomor 3.
- Eko N, 2003, *Ergonomic Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Surabaya: ITS.
- Fitriastuti, T. 2013. *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan*. Fakultas Ekomomi, Universitas Mulawarman, Kalimantan Timur.Vol.4.No.2.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisi Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gunawan, J.S., Solang, P.D.&Kartika, E.W. (2013). *Organizational Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya*. Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa, Vol. 2, No. 1.
- Hair, Joseph.F., Hult, Tomas.M., Ringle, Christian., dan Sarstedt, Marko. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Model (PLS-SEM)*. SAGE Publications, USA.

- Haqq, Najmi. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo*. Jurnal Bisnis dan Manajemen. Volume 9 No. 1 Okt.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revi.)*. 2016: Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendrawan, A., Sucahyawati, H., Cahyandi, K., Indriyani. 2018. *Stres Kerja Dan Kelelahan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar*. jurnal EMA – jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi – Volume 3 Nomor 1.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 2014, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi pertama, Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Istijanto, 2006, *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resource Management Edisi 8 th*. Boston: McGraw-Hill.
- Jackson, S.. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-6*. Jakarta : Erlangga.
- Jamaluddin, 2015, *Pengaruh Kelelahan Kerja Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pustakawan di UPT Perpustakaan Universitas Hasnuddin*, Universitas Hasanuddin.
- Karatepe, O. & Uludag, O. 2008. *Supervisor Suppor, Work family conflict, and satisfaction outcomes: An empirical study in the hotel industry*. *Jurnal of Human recources in Hospitality & Touris*, 7(2).
- Kaswan. 2018. *Perilaku organisasi Positif*. Edisi 1. CV. Pustaka Setia: Bndung.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2014. *Perilaku Organisasi (Bahasa Ind)*. Jakarta: Salemba.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat. 110 hal.
- Lientje, S. 2013. *Selintas Tentang Kelelahan Kerja*. Yogyakarta; Amara.
- Luthans, F. 2005. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Penerbit. Andi.
- Maharani, I., Efendi, S. 2019. *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi, dan Etok Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*

- Kementrian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 13 No. 2.
- Mangkunegara A.A. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Marciano, Paul L. 2010. *Carrots and Sticks Don't Work Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT*. Mexico : McGraw Hill.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. 2001. *Job Burnout*. 52:397-422.
- Mathis, R.L, dan Jackson, 2006, *Human Resource Management*, Edisi 10, Alih bahasa : Diana Angelica, Jakarta : Salemba Empat.
- Mega, K., & Surya, U. (2016). *Peran Knowledge Sharing Dalam Meperkuat Pengaruh Kompetensi Dan Rotasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Sdm (Studi Pada Dinas Koperasi Dan Umkm Provinsi Jawa Tengah)*.
- Meutia, K.I., Husada, C. 2019. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT, Volume 5, Nomor 1.
- Mujiasih, E. (2015). *Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement)*. Jurnal Psikologi Undip, 14(1), 40–51.
- Natalia, K. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi, Self-Efficacy dan Strategi Coping Proaktif Terhadap Burnout (Studi Kasus Pada Guru-Guru SMA di Kota Palangka Raya)*. Jurnal Socioscientia Kopertis Wilayah XI. Volume 8 No. 1.
- Nisa, D.K., Santoso, B., Azhad, M.N., 2018. Pengaruh Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. International Journal of Social Science and Business. Volume 2, No. 3.
- Organ, D.W, Podsakoff, P.M, & Mackenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, antecedents, and consequences*. USA: Sage Publication, Inc.
- Retnoningtyas, D.S., 2014. *Analisis Pengaruh Remunerasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Sandi Negara*.

- Sekolah Tinggi Sandi Negara. Jurnal MIX, Volume IV, No. 1, Februari 2014.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi, Cetakan Pertama*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Rivai, A. 2020. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahkota Tricom Unggul. MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Volume 3, Nomor 2, September 2020.
- Robbin S.P, 2006. *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh, PT. Indeks : Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (15th ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Rodwell, J. j., & Teo, S. T. 2004. *Startegic HRM in for-profit and non-profit organizations in a knowledge-intensive*. Public Management Review, 6(3), pp. 311-331.
- Samsudin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Pustaka Setia.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition. Jossey-Bass. A Wiley Imprint, Market Street. San Fransisco CA.
- Schiemann, W. A. (2011). *Alignment Capability, Engagement*. Jakarta: penerbit PPM.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT. Rineka Cipta: Jakarta.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinambela, L.P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sub Membangun Tim Kerja Yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Siswono, S. D. (2016). *Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan di rodex travel surabaya*. Agora, 4(1), 458-466.

- Solimun. 2010. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir Structural Equation Modeling dan Partial Least Square*. Malang. Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya, Malang.
- Sopiah, Sangadji, E.M.,. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Edisi 1*. Yogyakarta. CV. Andi Offset.
- Sudarmanto. 2013. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Sugianingrat, I.P.W, Widyawati, S.R., dkk. (2018). *The employee engagement and OCB as mediating on employee performance*. Vol. 68 No. 2, pp. 319-339.
- Sugiyono. (2005). *Statistik untuk Penelitian*, Cetakan kedelapan, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suma'mur, 2014, *Higiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja*, Jakarta: Gunung Agung.
- Sumarsono, Sonny. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Tambe, S & Shanker, M. (2014). *A Study Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) And Its Dimensions: A Literature Review*. International Research Journal Of Business And Management-IRJBM, Volume No-1.
- Tarwaka, dkk., 2004, *Ergonomi untuk Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan Produktivitas*, Surakarta: UNIPRESS.
- Titisari. Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Wibowo, B.A. & Rahadja, E. 2015. *Pengaruh Kelelahan Kerja dan Konflik Peran Terhadap kinerja karyawan dengan stress kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan RSUD RA Kartini Jepara)*. Diponegoro Jurnal of Management. Volume 4 No.1.
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Wignjosoebroto, S. 2003. *Pengantar Teknik dan Manajemen Industri*. Surabaya: Guana Widya
- Winardi. 2016. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta

