

**PERAN WORK CLIMATE , EMPLOYEE ENGAGEMENT
DAN PERSONALITY TERHADAP PENINGKATAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA
DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROVINSI
JAWA TENGAH**

Tesis

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Oleh :

Gista Arina P Kusuma

NIM : 20402000078

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2022

TESIS

**PERAN WORK CLIMATE , EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN
PERSONALITY TERHADAP PENINGKATAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA DINAS PERINDUSTRIAN DAN
PERDAGANGAN PROVINSI JAWA TENGAH**

Disusun Oleh :

Gista Arina P Kusuma

20402000078

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'Heru Sulistyo', written in a cursive style.

Prof. Dr. H. Heru Sulistyo, SE., Msi

LEMBAR PENGESAHAN

**PERAN WORK CLIMATE, EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN PERSONALITY
TERHADAP PENINGKATAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
PADA DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN
PROVINSI JAWA TENGAH**

Disusun Oleh :

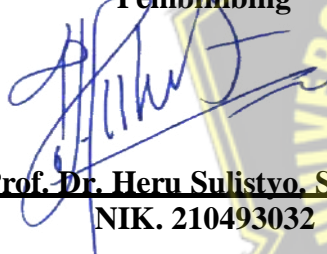
GISTA ARINA P. KUSUMA
NIM : 20402000078

Telah dipertahankan di depan penguji Pada hari Kamis

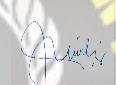
tanggal 25 Agustus 2022

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

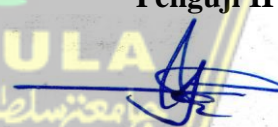

Prof. Dr. Heru Sulisty, SE.M.Si
NIK. 210493032

Penguji I


Dr. Hj. Siti Sumiati, SE.M.Si
NIK. 210492029

Digitally signed by Dr. Siti Sumiati, SE., MSi
DN: cn=Dr. Hj. Siti Sumiati, o=UNISSULA Semarang, ou=F2
Ekonomi,
email=sitisumiati@unissula.ac.id
Date: 2022.09.02 12:39:43 +07

Penguji II


Dr. H. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
tanggal 03 September 2022



Ketua Program Magister Manajemen,

Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE. M. Si NIK :
210493032

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **GISTA ARINA P KUSUMA**

NIM : 20402000078

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas-Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul : "Peran Work Climate, Employee Engagement dan Personality Terhadap Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah" dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 3 September 2022

Yang menyatakan,


Gista Arina, S.E.

*Coret yang tidak perlu

MOTTO

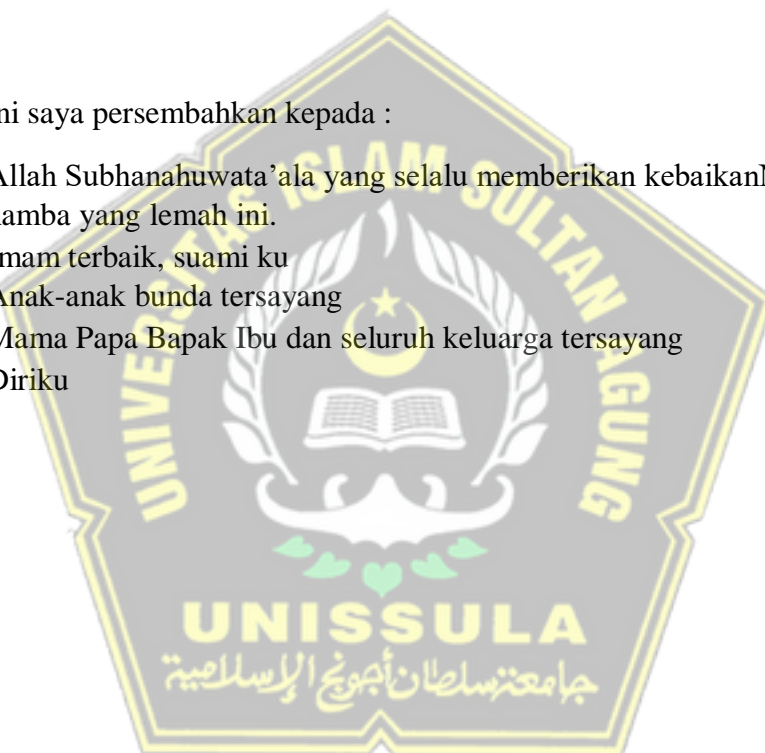
“Jika kamu mendidik seorang pria, maka seorang pria akan terdidik. Tapi jika kamu mendidik seorang wanita, sebuah generasi akan terdidik”

- Brigham Young -

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan kepada :

- Allah Subhanahuwata'ala yang selalu memberikan kebaikanNya kepada hamba yang lemah ini.
- Imam terbaik, suami ku
- Anak-anak bunda tersayang
- Mama Papa Bapak Ibu dan seluruh keluarga tersayang
- Diriku



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kepda Allah Subhanahuwata'ala yang telah melimpahkan nikmatnya sehingga penulisan tesis ini dapat terlaksana. Sholawat serta salam selalu dihadiahkan kepada baginda Nabi Muhammad Sallahu 'alaihi wassalam yang telah mengenalkan dan memproklamasikan pentingnya ilmu pengetahuan. Sehingga penulis diberikan kemampuan menyelesaikan penyusunan tesisi yang berjudul **“Peran Work Climate, Employee Engagement dan Personality Terhadap Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah”**.

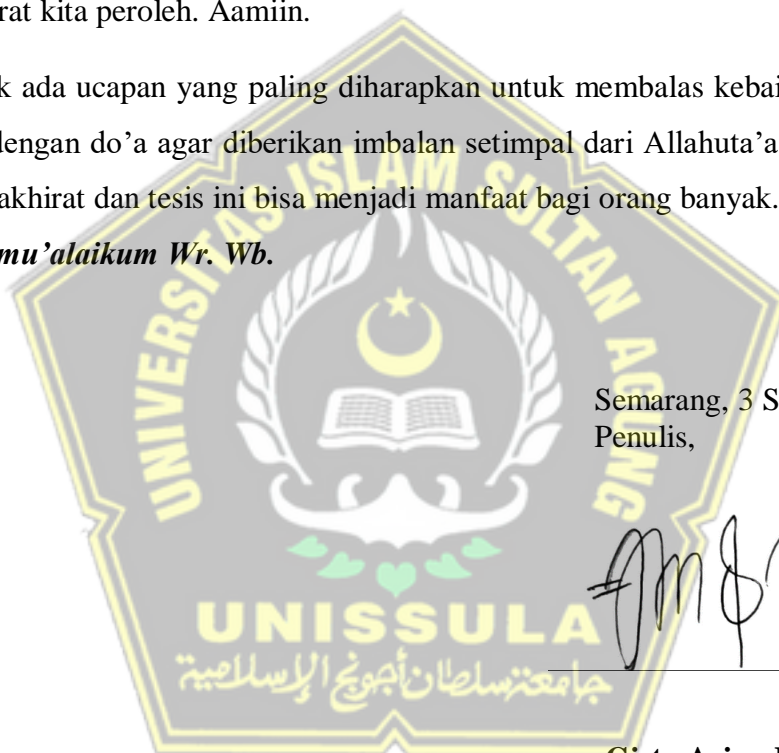
Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kekurangan sehingga perlu ada *feedback* yang membangun untuk penulis ke depan. Ucapan terimakasih juga penulis haturkan teruntuk semua pihak yang telah membantu terselesaikannya penulisan tesis ini. Ucapan terimakasih kepada:

1. Allah Subhanahuwata'ala yang selalu memberikan nikmat sehat dan kemudahan dalam proses pembuatan tesis ini.
2. Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., selaku ketua program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, sekaligus selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan terbaik dalam penyelesaian tesis ini.
4. Ayah Febri dan anak-anak bunda tersayang (Rafa, Rara & Rere), eyang Mama Papa, eyang Bapak Ibu yang menjadi support dan semangat serta selalu memberi dukungan dan do'a dalam menyelesaikan tesis ini
5. Seluruh Dosen dan Staf civitas akademik program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang melayani, memberi ilmu dan memberi pengalaman selama di bangku kuliah.

6. Keluarga besar MM 71/ TIM HURA 71 yang selalu menjadi keluarga di kampus maupun diluar kampus, saling menyemangati, memberi saran dan saling melengkapi dalam penyelesaian tesis ini.
7. Semua sahabat saya tanpa terkecuali yang selalu mendukung dan memotivasi untuk bisa menyelesaikan tesis ini.
8. Kepada seluruh pihak dan teman-teman yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang selalu memberikan do'a terbaik untuk penulis semoga kesuksesan dunia akhirat kita peroleh. Aamiin.

Tak ada ucapan yang paling diharapkan untuk membalas kebaiakan semuanya kecuali dengan do'a agar diberikan imbalan setimpal dari Allahuta'ala baik di dunia maupun akhirat dan tesis ini bisa menjadi manfaat bagi orang banyak. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Semarang, 3 September 2022
Penulis,

Gista Arina P Kusuma

NIM. 20402000078

ABSTRAK

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan peran extra seorang pegawai yang dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja organisasi. OCB dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh banyak variabel, beberapa variabel yang dibahas dalam penelitian ini adalah iklim kerja, *employee engagement*, dan *personality*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis bahwa iklim kerja dan personalitas mampu menciptakan dan meningkatkan OCB, serta untuk menganalisis peran dari *Employee Engagement* sebagai *variable moderating* antara iklim kerja dengan OCB. Penelitian ini bersifat *explanatory research* dengan menggunakan sumber data primer dan sekunder. Metode pengumpulan datanya menggunakan kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Jawa Tengah (DISPERINDAG), dengan menggunakan Teknik *purposive sampling*. Analisis data pada penelitian ini menggunakan uji *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara iklim kerja terhadap penciptaan OCB, serta variabel *employee engagement* mampu memoderasi dengan baik antara keduanya. Kemudian *variable personality* juga berdampak positif terhadap penciptaan OCB dalam instansi tersebut. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap instansi dalam kiat-kiat meningkatkan OCB melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif dan didukung adanya rasa keterikatan pegawai serta adanya personalitas yang mendukung.

Kata Kunci : *Organizational Citizenship Behavior, Work Climate, Employee Engagement, Personality*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KTI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	9
1.2 Rumusan Masalah.....	14
1.3 Tujuan Penelitian	15
1.4 Manfaat Penelitian	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	17
2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)	17
2.1.1.1 Indikator-Indikator OCB.....	18
2.1.2 Iklim Kerja.....	19
2.1.2.1 Indikator-Indikator Iklim Kerja.....	20
2.1.3 Employee Engagement	21
2.1.3.1 Indikator-Indikator Employee Engagement	23
2.1.4 Personality	24
2.1.4.1 Indikator-Indikator Personality	25

2.2 Model Empirik Penelitian.....	26
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	28
3.2 Populasi dan Sampel	28
3.3 Jenis dan Sumber Data	29
3.4 Metode Pengumpulan Data	30
3.5 Variabel dan Indikator.....	31
3.6 Metode dan Analisis Data	31
3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel	31
3.6.2 Analisis Uji Partial Lest Square	32
3.6.3 Analisa Model Partial Lest Square	33
3.6.3.1 Uji Outer Model	33
3.6.3.2 Uji Inner Model	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Deskripsi Responden.....	39
4.1.1 Jenis Kelamin	40
4.1.2 Umur	40
4.1.3 Pendidikan Terakhir	41
4.1.4 Masa Kerja	41
4.2 Analisis Deskriptif Variabel	42
4.2.1 Iklim Kerja	43
4.2.2 Personalitas	44
4.2.3 Employee Engagement	45
4.2.4 Organizational Citizenship Behavior	46
4.3 Model Analisis PLS (Partial Least Square).....	47
4.4 Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model)	48
4.4.1 Uji Validitas Konvergen	48
4.4.2 Uji Validitas Diskriminan dan Unidimensional	49

4.4.3 Uji Multikolinieritas	50
4.5 Uji Inner Model	51
4.5.1 Uji Koefisien Determinasi	52
4.5.2 Uji F Square	52
4.5.3 Uji Q Square.....	53
4.5.4 Uji Goodness Of Fit.....	53
4.6 Uji Hipotesis	54
4.7 Pembahasan Hasil Penelitian	55
4.7.1 Pengaruh Iklim Kerja Terhadap OCB	55
4.7.2 Pengaruh Employee Engagement Sebagai Variabel Moderating .	56
4.7.3 Pengaruh Personalitas Terhadap OCB	57
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	58
5.2 Implikasi Manajerial	58
5.3 Agenda Penelitian Mendatang	60
DAFTAR PUSTAKA	62
LAMPIRAN	



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian.....	18
Gambar 4.1 Model analisis PLS.....	55



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Prosentase Lembur Pegawai
Tabel 3.1	Variabel dan Indikator
Tabel 4.1	Hasil Penyebaran Kuesioner
Tabel 4.2	Analisis Deskripsi Responden Berdasar Jenis Kelamin
Tabel 4.3	Analisis Deskripsi Responden Berdasar Umur
Tabel 4.4	Analisis Deskripsi Responden Berdasar Pendidikan Terakhir
Tabel 4.5	Analisis Deskripsi Responden Berdasar Masa Kerja
Tabel 4.6	Analisis Deskriptif Variabel Iklim Kerja
Tabel 4.7	Analisis Deskriptif Variabel Personalitas
Tabel 4.8	Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement
Tabel 4.9	Analisis Deskriptif Variabel OCB
Tabel 4.10	Analisis Uji Validitas Konvergen
Tabel 4.11	Uji Diskriminant Validity
Tabel 4.12	Uji Unidimensional
Tabel 4.13	Uji Multikolinieritas
Tabel 4.14	Uji Kooefisien Determinasi
Tabel 4.15	Uji F Square
Tabel 4.16	Uji Q Square
Tabel 4.17	Uji Goodness Of Fit
Tabel 4.18	Uji Hipotesis

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner

Lampiran 2 :Tabel Tabulasi Data

Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas Konvergen

Lampiran 4 : Discriminant Validity

Lampiran 5 : Uji Unidimensional

Lampiran 6 : Hasil Uji Multikolinieritas

Lampiran 7 : Hasil Uji Kooefisien Determinasi

Lampiran 8 : Uji F Square, Uji Q Square, Uji Goodness Of Fit

Lampiran 9 : Hasil Uji Hipotesis



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era Revolusi industri 4.0 atau yang biasa dikenal dengan istilah “*cyber physical system*” merupakan sebuah fenomena dimana terjadinya kolaborasi antara teknologi cyber dengan teknologi otomatisasi. Dengan adanya revolusi ini, membawa banyaknya pengaruh dan perubahan di berbagai sector usaha baik dari sector industri kecil, menengah, maupun besar. Revolusi ini menuntut sumber daya manusia (SDM) untuk harus semakin kompeten, berkembang, terampil dan bersedia bekerja extra lincah untuk terus dapat eksis serta dapat memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Dibutuhkan adanya manajemen SDM yang baik untuk mengelola dan mengatur peranan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Optimalisasi kinerja akan terwujud jika seorang SDM memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi, adanya loyalitas kerja, rasa keterikatan dengan perusahaan, serta komitmen dan tanggung jawab yang lebih dari setiap diri SDM terhadap tempatnya bekerja. Tanggung jawab dan peran yang lebih dari SDM juga sering disebut dengan istilah “*Organizational Citizenship Behavior*” atau disingkat OCB.

OCB dapat diartikan sebagai peran lebih yang dilakukan atau diberikan seorang terhadap organisasi melebihi harapan organisasi itu sendiri atau sering disebut *extra role* (Organ & Lingl, 1995). OCB juga diartikan sebagai perilaku di

atas rata-rata atau lebih dari tugas yang diberikan. Perilaku ini tidak diperlukan oleh tiap anggota organisasi tetapi sangat diperlukan untuk mendukung keberlangsungan hidup dan keefektifan organisasi (Simon & G, 2016). Sehingga jika seorang memiliki OCB dalam bekerja, maka dia akan memberikan kinerja dan kontribusi terbaik bagi perusahaan di luar tugas pokok utama yang diberikan padanya, tanpa adanya paksaan atau dorongan dari perusahaan dan hal seperti ini sangat dibutuhkan perusahaan untuk dapat makin cepat berkembang dan mencapai tujuannya. Serta berdasar dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan yang positif antara OCB dengan perfoma atau kinerja karyawan pada perusahaan enterprise (Shahin et al., 2014). Berdasar beberapa penelitian terdahulu yang ada dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan tanggung jawab dan peran extra SDM yang sangat dibutuhkan untuk kelangsungan organisasi.

Salah satu factor yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan munculnya peran extra SDM dalam bekerja adalah adanya iklim kerja yang kondusif dan stabil. Iklim kerja (*work climate*) dapat diartikan keadaan atau suasana lingkungan kerja, yang dirasakan orang-orang yang ada di dalamnya dan akan berdampak secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja mereka serta menciptakan suasana positif dalam bekerja (Rizky et al., 2018). Iklim kerja juga dapat diartikan sebagai persepsi subjektif seorang individu terhadap ruang kerja mereka, dan persepsi tersebut mendorong mereka dalam bersikap dan berperilaku (Kuenzi & Schminke, 2009). Iklim kerja memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kinerja seseorang, sesuai dengan beberapa penelitian yang ada sebelumnya, salah satunya adalah penelitian oleh (Ahmed et al., 2020) pada rumah

sakit di Kairo, menunjukkan adanya hubungan positif antara iklim kerja dengan OCB. Sehingga dapat diambil kesimpulan iklim kerja merupakan salah satu variable yang sangat menarik untuk diteliti karena berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Umumnya peningkatan kinerja dari seorang SDM dapat tercipta bukan hanya dipengaruhi oleh factor ekstern saja seperti dengan adanya iklim kerja yang nyaman serta kondusif, tetapi juga faktor intern atau dari dalam diri mereka sendiri. Faktor intern tersebut dapat berupa loyalitas kerja, motivasi dan semangat, serta rasa keterikatan yang besar terhadap perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja, atau sering disebut dengan istilah *employee engagement*. Employee engagement dapat diartikan keterlibatan psikologis dan emosi seorang SDM terhadap organisasi (Smruti Rekha & Sasmita, 2019). Employee engagement merupakan konsep SDM yang terlibat secara emosional dan kognitif serta secara fisik. Employee engagement juga merupakan keterlibatan SDM dengan memiliki nilai positif dalam bekerja, dengan ciri memiliki semangat kerja yang tinggi, dedikasi, dan penyerapan ilmu yang optimal (Schaufeli & Bakker, 2000). Employee engagement perlu dimiliki oleh setiap SDM untuk menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal, sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara employee engagement dengan beberapa variable pendukung kinerja, salah satunya penelitian oleh (Motyka, 2018) yang menyatakan adanya hubungan yang positif antara employee engagement dan work engagement terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan di Polandia. Employee engagement mampu memberikan kontribusi lebih dalam diri pegawai untuk makin potensial

dalam bekerja. Penelitian berikutnya oleh (Ariani, 2014) yang menyatakan adanya hubungan yang positif antara employee engagement dengan OCB pada suatu perusahaan jasa di Yogyakarta.

Kinerja pegawai atau SDM sangat dipengaruhi oleh sikap dan *personality* seseorang, jika seorang memiliki sikap dan personalitas yang baik dan sesuai karakteristik perusahaan maka akan lebih mudah SDM tersebut diarahkan ke arah yang sama dengan tujuan organisasi. Personalitas adalah karakter seorang individu, serta cara seseorang berinteraksi dengan orang lain dan memberikan reaksi terhadap rangsangan yang mereka dapatkan dari pihak luar, yang dapat menjadi pembeda dengan individu lainnya (Udin & Yuniawan, 2020). Kepribadian juga merupakan kombinasi karakteristik fisik dan mental yang stabil yang dapat memberikan identitas bagi seorang individu (Alexandra Beauregard, 2012). Personality adalah suatu ciri khas sifat yang dimiliki seseorang yang dapat mempengaruhi cara berperilaku dan bertindak (Banerjee, 2016). Personalitas berpengaruh pada kinerja seseorang, kelangsungan suatu organisasi, serta berpengaruh pada peran extra yang diberikan seseorang kepada organisasi (OCB). Sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu, salah satunya oleh (Indarti et al., 2017) yang menyatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara personalitas terhadap OCB pada suatu institusi Pendidikan di Makassar.

Berdasar penelitian-penelitian sebelumnya (*research gap*) yang telah ada, memang telah banyak terbukti bahwa keadaan iklim kerja dan personality SDM memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terbentuknya OCB karyawan di suatu organisasi. Namun, terdapat pula pengaruh yang tidak signifikan

atau tidak mendukung antara iklim kerja dengan OCB yaitu pada studi PT. Solo Agung Nusantara Sukoharjo oleh (Rizki & Muftia Khoirunnisa, n.d.). Selain itu belum banyak yang meneliti pengaruh iklim kerja dan personalitas terhadap terciptanya OCB pada instansi pemerintahan. Beberapa penelitian masih sedikit yang memberikan variable moderating pada penelitian mereka, kebanyakan dari penelitian hanya memberikan variable mediating. Oleh karena itu pada pada penelitian ini mencoba meneliti bagaimana pengaruh iklim kerja dan personalitas terhadap OCB pada instansi pemerintahan, dengan menjadikan employee engagement sebagai variable moderatingnya.

Fenomena yang terjadi di lapangan (*fenomena gap*) berupa adanya penurunan organizational citizenship behavior (OCB) pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah (DISPERINDAG). Hal ini terindikasi dari semakin menurunnya peran lebih dan tanggung jawab extra yang dilakukan para pegawai, semakin menurunnya semangat dalam memberikan kontribusi lebih dari pegawai terhadap perkembangan instansinya. Rata-rata dari mereka hanya terfokus dalam penyelesaian Tupoksi masing-masing saja dan enggan melakukan peran dan tanggung jawab extra untuk kemajuan instansi. Hal ini terindikasi dari kurangnya kerja tim yang solid dalam pengerjaan tugas, kurangnya rasa simpati dan empati untuk saling membantu dalam penanganan masalah yang ada dalam instansi, kurangnya rasa aktualisasi diri untuk kemajuan karir dan kemajuan instansi, serta semakin rendahnya rasa tanggung jawab untuk ikut menjaga dan merawat fasilitas yang diberikan instansi guna kepentingan bersama. Indikasi lainnya adalah semakin menurunnya semangat dan minat pegawai untuk melebihkan waktu guna

menyelesaikan pekerjaan di luar jam kantor (lembur), ini terlihat dari semakin menurunnya prosentase lembur pegawai dari 5 tahun terakhir yang tertulis pada table berikut :

Tabel 1.1

Data Prosentase Lembur Pegawai DISPERINDAG

Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai Lembur	Prosentase	Keterangan
2017	189	104	55%	Max
2018	190	106	56%	Max
2019	192	86	45%	Min
2020	185	74	40%	Min
2021	190	66	35%	Min

Sumber : Data dari DISPERINDAG 2021

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa kesediaan pegawai untuk melaksanakan tugas lembur atau di luar jam kerja masih belum optimal dan terlihat semakin menurun selama 5 tahun terakhir. Penurunan ini dapat dijadikan indikasi dari semakin menurunnya pula OCB yang dimiliki pegawai pada dinas tersebut, karena memang untuk jam lembur tidak terdapat tambahan insentif dari instansi dan hanya berdasar kesadaran dari pegawai masing-masing untuk mau berinisiatif menambah jam kerja agar pekerjaan dapat segera terselesaikan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasar research gap dan fenomena gap yang terjadi pada DISPERINDAG, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “*bagaimana*

menciptakan iklim kerja yang baik dan mengembangkan personality SDM untuk meningkatkan OCB dalam instansi dengan menggunakan variable Employee Engagement sebagai moderatingnya”

Pertanyaan mengenai penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

1. Apakah iklim kerja memiliki pengaruh dan dapat meningkatkan OCB
2. Apakah variable *Employee Engagement* mampu memoderasi dengan baik antara iklim kerja dengan OCB
3. Apakah *Personality* memiliki pengaruh terhadap iklim kerja dan peningkatan OCB

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis bahwa iklim kerja mampu menciptakan dan meningkatkan OCB
2. Mendeskripsikan dan menganalisis peran *Employee Engagement* sebagai variable moderating antara iklim kerja dengan OCB
3. Mendeskripsikan dan Menganalisis Personalitas mampu menciptakan iklim kerja dan meningkatkan OCB

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Secara akademik studi ini diharapkan memberi kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam model peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui

penciptaan iklim kerja yang kondusif dan personality yang baik, serta dengan adanya employee engagement sebagai variable moderatingnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi perusahaan, khususnya DISPERINDAG Prov. JATENG dapat digunakan sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya tentang kiat-kiat untuk meningkatkan OCB pegawainya melalui penciptaan iklim kerja, employee engagement, dan personalitas SDM yang mendukung.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB dapat diartikan sebagai perilaku atau peran lebih yang dilakukan seorang SDM kepada organisasi melebihi harapan organisasi itu sendiri atau sering disebut dengan istilah *extra role*. OCB juga diartikan berupa Tindakan yang dilakukan karyawan di luar deskripsi pekerjaan formal mereka (Campbell Pickford & Joy, 2017). OCB merupakan kontribusi kepada organisasi dengan menunjukkan perilaku yang secara tidak langsung bukan menjadi bagian dari pekerjaannya, OCB sebagai perilaku individu yang memiliki kebebasan untuk memilih yang secara tidak langsung dianggap dalam sistem reward dan memberikan kontribusi lebih pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi (Hakim et al., 2018). Kemudian menurut *Bollino, Turley dan Bloodgood* mendefinisikan OCB sebagai keinginan karyawan untuk membantu orang lain melebihi apa yang ditentukan oleh pekerjaan (Paillé, 2010). OCB juga diartikan sebagai perilaku di atas rata-rata atau lebih dari tugas yang diberikan. Perilaku ini tidak diperlukan oleh tiap anggota organisasi tetapi sangat diperlukan untuk mendukung keberlangsungan hidup dan keefektifan organisasi (Simon & G, 2016). OCB tidak terkait dengan pekerjaan formal, tetapi keberadaan OCB sangat membantu dalam keberlangsungan fungsi suatu organisasi (Tambe & Meera, 2014). Berdasar pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan makna dari **OCB** adalah perilaku dan tanggung jawab lebih yang dilakukan SDM

yang bertujuan untuk mendukung kemajuan serta pencapaian tujuan organisasi, di luar dari tugas dan tanggung jawab pokoknya dalam pekerjaan.

2.1.2.1 Indikator – Indikator OCB

Indikator OCB menurut (Podsakoff et al., 2000) adalah :

1. *Helping Behavior* yaitu memberikan manfaat bagi orang lain, keinginan untuk membantu.
2. *Sportsmanship*, yaitu perilaku individu secara sukarela bersedia membantu karyawan lain yang menunjukkan sikap toleransi tanpa mengeluh dalam usaha konstruktif pada organisasi.
3. *Organizational Compliance*, adalah perilaku dan sikap yang patuh terhadap aturan dan prosedur yang ada di dalam kantor, meskipun tidak ada yang memperhatikan atau mengawasi
4. *Ciivic Virtue*, yaitu perilaku individu secara sukarela mengindikasikan bahwa ia terlibat langsung dan bertanggung jawab terhadap kelangsungan kehidupan dan kemajuan organisasi seperti, merawat fungsi organisasi serta menaikkan ketertarikan terhadap organisasi
5. *Self Development*. Yaitu adanya keinginan untuk mengembangkan diri dan kemampuan guna kemajuan organisasi.

Beberapa fungsi OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan SDM, OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, OCB meningkatkan stabilitas kinerja

organisasi, OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. OCB dalam suatu instansi atau organisasi dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa factor, misal iklim kerja, *employee engagement* atau rasa keterikatan emosional pegawai terhadap organisasinya. Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan yang positif antara iklim kerja terhadap OCB yang dimiliki karyawan pada perusahaan perhotelan di Taiwan (Teng et al., 2020). Hal yang sama juga pada penelitian pada organisasi kemiliteran di Taiwan yang menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara iklim kerja terhadap OCB (Hung & Tsai, 2016). Berdasarkan penelitian (Saradha H, 2011) juga menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap OCB pada suatu perusahaan teknologi dan informasi di India.

2.1.2 Iklim Kerja

Pada suatu perusahaan atau organisasi pasti memiliki iklim kerja yang beragam yang sangat berpengaruh terhadap kondisi dan kualitas kerja SDM. Pengertian dari iklim kerja dapat direpresentasikan dari kondisi tenaga kerja yang merasa aman, nyaman, dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja serta dapat memberikan umpan balik yang terbaik bagi perusahaan (Hicklenton et al., 2019). Iklim kerja dapat diartikan sebagai persepsi seorang SDM terhadap lingkungan tempat kerjanya dan berpengaruh pada kinerja SDM tersebut (Permatasari & Ratnawati, 2021). Iklim kerja juga dapat diartikan sebagai konsep pendekatan psikologis, yang berfokus pada individu dan berusaha untuk memahami proses kognitif dan perilaku (M. C. G. Davidson, 2003). Iklim organisasi juga dapat

diartikan sebagai budaya yang dimiliki suatu organisasi yang berisi tentang karakteristik dan kepribadian dan dapat menciptakan kenyamanan kerja untuk mendorong kemajuan kinerja misalnya inovatif, motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Sellgren et al., 2008). Berdasar pendapat-pendapat para ahli di atas dapat diambil kesimpulan, pengertian dari **iklim organisasi** adalah keadaan dan suasana psikologis yang dapat mempengaruhi perilaku serta mendukung kinerja, serta merupakan persepsi SDM terhadap kebijakan organisasi.

2.1.2.1 Indikator – Indikator Iklim Kerja

Menurut (Sellgren et al., 2008) terdapat 8 indikator dari iklim kerja yaitu :

1. *support for ideas* (adanya dukungan terhadap ide-ide pekerja dari organisasi)
2. *open relationship* (adanya keterbukaan hubungan antara atasan dan bawahan, serta adanya team kerja yang solid),
3. *mutual trust and convidence* (adanya rasa saling percaya dan menumbuhkan rasa percaya diri),
4. *challenge and motivation* (adanya tantangan dan motivasi yang diberikan organisasi pada pekerja),
5. *commitment to the goals* (komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi)

Iklim organisasi memiliki efek yang positif atau negatif terhadap performa, sikap dan perilaku dari SDM. Ketika individu tersebut memiliki persepsi yang

positif terhadap organisasi tempat ia bekerja maka mereka dapat menunjukkan perilaku yang positif juga terhadap sesama rekan kerja dan organisasi. Sebaliknya, jika persepsi terhadap organisasi bersifat negatif maka ada kemungkinan mereka menunjukkan perilaku yang negatif juga terhadap sesama rekan kerja dan organisasi (Kanten & Ülker, 2013). Sesuai dengan penelitian terdahulu oleh (Pudjiomo & Sahrah, 2019) yang menyatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara iklim kerja terhadap OCB pada instansi BPKAD Yogyakarta. Penelitian berikutnya oleh (Teng et al., 2020) yang menyatakan hubungan yang positif antara iklim kerja terhadap OCB dengan menambahkan variable LMX sebagai variable intervening. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang kami ajukan adalah :

H1 : Semakin baik dan kondusif iklim kerja, maka akan semakin tinggi tingkat OCB di organisasi

2.1.3 Employee Engagement

Employee engagement dapat diartikan sebagai wujud rasa keterlibatan emosional seorang karyawan terhadap organisasinya tempatnya bekerja, sehingga mereka memiliki rasa keterikatan terhadap organisasi tempatnya bekerja (Choo et al., 2013). Employee engagement juga dapat diartikan sebagai komitmen intelektual seorang pegawai kepada organisasinya (Choo et al., 2013). Employee engagement menurut (Schaufeli & Bakker, 2000) adalah komitmen dan motivasi standart tinggi yang dimiliki seorang karyawan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Employee engagement juga dapat diartikan rasa yang dimiliki seorang

pegawai untuk mau membela, memperjuangkan, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya tersebut (Pritchard, 2008). Employee engagement atau yang sering dimaknai sebagai rasa keterikatan emosional seorang SDM terhadap organisasi tempatnya bekerja, merupakan hal yang menarik untuk diteliti karena variable tersebut sangat mempengaruhi motivasi dan kinerja seseorang di perusahaan. Employee engagement juga dapat diartikan sebagai “emotion connection” antara passion atau minat bakat yang mereka miliki untuk mengembangkan organisasi tempatnya bekerja (Tomlinson, 2010). Rasa keterikatan seorang pegawai pada organisasinya akan meningkatkan energi mereka dalam bekerja, menikmati pekerjaan mereka, dan berusaha yang terbaik untuk organisasi (Ariani, 2014).

Keberadaan employee engagement sangat berpengaruh terhadap loyalitas serta motivasi dan kinerja yang dihasilkan, karena karyawan yang memiliki hubungan baik dan terikat dengan perusahaan menjadi salah satu faktor dari keberhasilan perusahaan jika perusahaan/manajemen mampu mengelola employee engagement (keterikatan karyawan) dengan baik dan konsisten. Employee engagement merupakan suatu kunci untuk meningkatkan kinerja seorang individu yang berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi (Sharma & Kumra, 2020). Adanya employee engagement akan membuat Karyawan saat bekerja tidak hanya mementingkan gaji maupun promosi jabatan melainkan bekerja atas tujuan organisasi (Tomlinson, 2010). Berdasar bebara pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah rasa keterikatan secara emosional seorang SDM terhadap tempatnya bekerja, yang memunculkan rasa loyalitas lebih untuk

bekerja dan terlibat sebaik mungkin demi kemajuan perusahaan, dan ini bersifat sukarela atau bukan paksaan.

2.1.3.1 Indikator – Indikator Employee Engagement

Indikator-indikator Employee engagement menurut (Sun & Bunchapattanasakda, 2019) adalah sebagai berikut :

1. *Organizational Identity* (sikap seseorang yang menjadikan identitas organisasi menjadi identitas diri, serta bertindak sesuai dengan identitas organisasi)
2. *Dedication* (memiliki dedikasi kerja dan keterlibatan yang tinggi terhadap kinerja organisasi atau tempatnya bekerja)
3. *Absorption* (memiliki konsentrasi penuh serta kecepatan dalam menyerap ilmu dalam bekerja)
4. *Vigor* (Energi yang tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, serta keteguhan dalam menangani masalah dalam pekerjaan)
5. *Pleasant Harmony* (adanya harmonisasi dari pribadi pekerja dengan tempatnya bekerja, sehingga bekerja terasa nyaman dan menyenangkan)

Pada penelitian ini bermaksud untuk mengetahui peran employee engagement dalam memoderasi hubungan iklim kerja terhadap OCB, sesuai dengan penelitian terdahulu oleh (Indryani & Ardana, 2019) yang menjadikan employee engagement sebagai variable mediasi antara pengembangan karir dengan OCB pada sebuah hotel di Bali. Penelitian berikutnya oleh (Rurkkhum & Bartlett, 2012) yang menyatakan adanya hubungan yang positif antara employee engagement dengan

OCB pada perusahaan di Thailand. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang kami ajukan adalah :

H2 : Employee engagement mampu memoderasi dengan baik hubungan iklim kerja terhadap OCB

2.1.4 Personality

Personality adalah sifat dasar yang melekat pada diri setiap individu, keseluruhan cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain yang dapat tercipta karena keturunan, lingkungan, dan situasi yang ada (Indarti et al., 2017). “Kepribadian merupakan kombinasi karakteristik fisik dan mental yang stabil yang dapat memberikan identitas bagi seorang individu” (Alexandra Beauregard, 2012). kepribadian (personality) adalah tingkah laku pada manusia yang berkembang melalui perkembangan diri, perkembangan kepribadian dalam diri seseorang telah berlangsung seumur hidup, menurutnya manusia akan berkembang dengan secara bertahap melalui interaksi dengan anggota masyarakat (S. Davidson & Ireland, 2009).

Personality adalah suatu ciri khas sifat yang dimiliki seseorang yang dapat mempengaruhi cara berperilaku dan bertindak (Banerjee, 2016). Kepribadian adalah totalitas reality psikologis yang berisikan semua fakta yang dapat mempengaruhi tingkah laku individu pada suatu saat. Personality sangat mempengaruhi seseorang dalam bersikap, berperilaku, dan bertindak . Sehingga dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepribadian atau **personality** adalah.

sifat yang dimiliki seseorang yang mempengaruhi dalam cara berperilaku dan berhubungan dengan orang lain.

2.1.4.1 Indikator -Indikator Personality

Indikator-indikator personality menurut (Organ & Lingl, 1995) menyatakan bahwa “Kepribadian dapat diukur dengan dimensi model lima besar dari kepribadian yang lazim disebut “the big five”, yang menjadi dasar dari semua dimensi lainnya dan mencakup hampir semua variasi signifikan dalam kepribadian manusia

- (1) Ekstraversi (*ekstraversion*) menampilkan tingkat kenyamanan kita didalam berhubungan. Ekstrover cenderung ekspresif, percaya diri, dan mampu bersosialisasi. Intover cenderung pemalu, penakut, dan tenang
- (2) Keramahan (*agreeableness*) adalah dimensi yang merujuk pada kecenderungan seseorang individu untuk memahami orang lain.
- (3) Kehati-hatian (*conscientiousness*) adalah Dimensi yang menunjukkan kehati-hatian, sebuah ukuran reabilitas. orang yang sangat hati-hati bertanggung jawab, teratur dapat diandalkan, dan persisten.
- (4) Stabilitas Emosional (*emotion stability*) ialah Dimensi yang merujuk ke stabilitas emosional sering dilabeli dengan kebalikannya, uring-uringan menunjukkan kemampuan seseorang untuk menghadapi stress. Orang dengan stabilitas emosional positif tinggi maka akan cenderung tenang, percaya diri, dan aman.

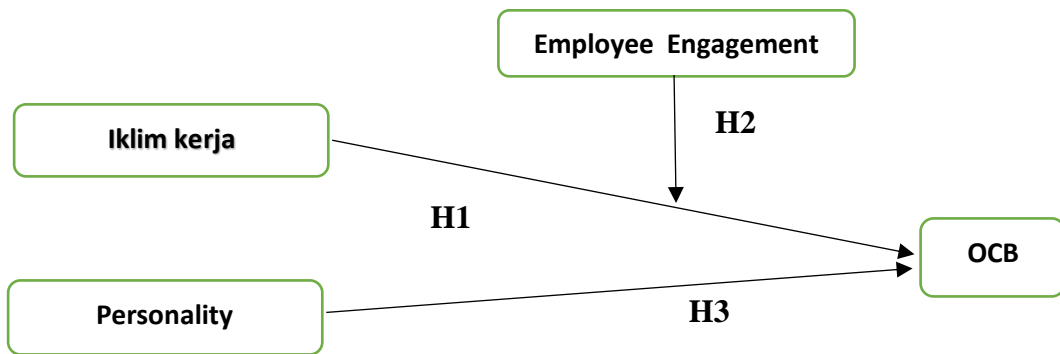
(5) Keterbukaan pada Pengalaman (*openness to experience*) adalah Dimensi tentang keterbukaan pada pengalaman mencakup kisaran minat dan ketertarikan atas inovasi. Orang yang sangat terbuka kreatif, ingin tahu, dan secara artistic sensitive.

Kepribadian sangat berpengaruh dalam seseorang bertindak, oleh sebab itu pada penelitian ini akan meneliti bagaimana pengaruh personality terhadap penciptaan iklim kerja dan OCB. Sesuai dengan penelitian terdahulu dari (Indarti et al., 2017) yang menyatakan bahwa personalitas memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap terbentuknya OCB pada suatu perusahaan. Penelitian berikutnya oleh (Ilies et al., 2009) yang menyatakan adanya hubungan yang positif antara personality terhadap OCB dengan menggunakan job satisfaction sebagai variable mediatornya. Kemudian penelitian oleh (Abu Elanain, 2007) yang menyatakan adanya hubungan yang positif pula antara personality terhadap OCB pada suatu organisasi jasa di Dubai. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang kami ajukan adalah :

H3 : Personality SDM mampu mempengaruhi peningkatan OCB

2.2. Model Empirik Penelitian

Berdasar kajian Pustaka maka model empiric penelitian ini nampak pada Gambar 2.1: Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh adanya iklim kerja, dan dimoderasi oleh *employee engagement*. Selanjutnya OCB juga dipengaruhi oleh Employee Personality.



Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *Explanatory* atau menjelaskan pengaruh antar variable-variabel penentu serta menguji hipotesis yang telah diajukan, dimana di dalamnya menguraikan tentang deskripsi tetapi tetap focus pada masing-masing variable, yaitu: Iklim kerja, Personality, Employee engagement, dan OCB.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan dari subjek penelitian, sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah (DISPERINDAG) yang berjumlah 195 orang.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan metode “*purposive sampling*”, Sampel dalam penelitian adalah pegawai DISPERINDAG Provinsi JATENG dengan karakteristik:

- Sudah mencapai 5 tahun masa kerja
- Sudah berstatus sebagai pegawai tetap

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 130 pegawai, dengan perhitungan rumus *Slovin* sebagai berikut :

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

$$n = \frac{195}{1 + 195 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{195}{1,4875}$$

$$n = \mathbf{130}$$

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder. Data Primer adalah data yang didapat langsung dari obyeknya (Noormantama & Widodo, 2017)). Data primer penelitian mencakup : iklim kerja, personality, employee engagement, OCB. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah SDM serta identitas responden yang diperoleh dari Dinas Perdagangan dan Perindustrian, serta referensi yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan dua cara sebagai berikut :

1. Data Primer :

Metode pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan penyebaran kuisisioner, yaitu dengan cara pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan secara langsung melalui kuisisioner pada responden sesuai indicator yang ada melalui google forms.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan proses penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal-jurnal penelitian, yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa referensi yang berasal dari beberapa buku dan artikel yang terkait dengan penelitian.

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel pada penelitian ini mencakup OCB, iklim kerja, employee engagement, Personality. Indikator-indikator dari tiap variable tertera pada table 3.1

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator

NO	Variabel	Indikator	Sumber
1.	OCB perilaku dan tanggung jawab lebih yang dilakukan SDM yang bertujuan untuk mendukung kemajuan serta pencapaian tujuan organisasi, di luar dari tugas dan tanggung jawab pokoknya dalam pekerjaan	1. Helping Behavior 2. Sportmanship 3. Organizational Compliance 4. Civic Vitue 5. Self Development	Podsakoff et al (2000)
2.	Iklim Kerja keadaan dan suasana psikologis yang dapat mempengaruhi perilaku serta mendukung kinerja , serta	1. Suport for Ideas 2. Open Relationship 3. Mutual Trust Convident	Sellgren et al (2008)

NO	Variabel	Indikator	Sumber
	merupakan persepsi SDM terhadap kebijakan organisasi.	4. Challenge and Motivation 5. Commitment to the goals	
3.	Employee Engagement rasa keterikatan secara emosional seorang SDM terhadap tempatnya bekerja, yang memunculkan rasa loyalitas lebih untuk bekerja dan terlibat sebaik mungkin demi kemajuan perusahaan, dan ini bersifat sukarela	1. Organizational Identity 2. Dedication 3. Absorption 4. Vigor 5. Pleasant Harmony	Li Sun (2016)
4.	Personality .sifat yang dimiliki seseorang yang mempengaruhi dalam cara berperilaku dan berhubungan dengan orang lain.	1. Ekstraversi 2. Keramahan 3. Kehati-hatian 4. Stabilitas Emosional 5. Keterbukaan pada Pengalaman	Indarti et al (2017)

Semua indikator masing-masing variable diukur dengan menggunakan skala 1 s/d 10 dengan pernyataan “Sangat Tidak Setuju” (STS) hingga “Sangat Setuju” (SS).

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

3.6 Metode dan Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis Deskriptif Variabel adalah suatu metode analisis statistik yang bertujuan untuk memberikan deskripsi atau gambaran mengenai subjek penelitian berdasarkan data variabel yang diperoleh dari kelompok subjek tertentu (Himawan

et al., 2015) Analisis deskriptif dapat ditampilkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, tabel histogram, nilai mean, nilai standar deviasi dan lainnya berdasar hasil jawaban responden terhadap variable penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji Partial Least Square

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS adalah pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM yang berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS adalah metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi penelitian. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan menjadi 3 yaitu : Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang

digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Agar memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.3 Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.3.1 Uji Outer Model

Model pengukuran ini menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran ini melalui analisis faktor konfirmatori, adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*Multi Trait - Multi Method*) dengan menguji *convergent validity* dan *discriminant validity*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (Ghozali & Latan, 2015).

1. **Convergent Validity (Validitas Konvergen)**

Convergent validity dari model pengukuran dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara item *score* / indikator dengan *score* konstraknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi apabila berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian, pada riset pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

2. **Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)**

Discriminant validity indikator dapat dilihat pada *cross-loading* antara indikator dengan konstraknya. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extracted* (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan model. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Ghozali & Latan, 2015). Uji lainnya untuk menilai validitas dari konstruk yaitu dengan melihat nilai AVE. Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50.

3. Uji Unidimensionality

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji *unidimensionality* dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).

4. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas adalah pengujian yang digunakan untuk mengidentifikasi apakah terjadi gejala korelasi antara variabel-variabel bebas pada model regresi. Apabila ternyata terjadi korelasi maka akan mengakibatkan nilai standar deviasi menjadi tinggi sehingga koefisien-koefisiennya tidak dapat diperkirakan secara sederhana sehingga tidak memungkinkan mengisolir pengaruh variabel independen secara parsial (Ismawati, 2008). Untuk mengidentifikasi kemungkinan timbulnya gejala korelasi pada variabel-variabel bebas, digunakan pengukuran terhadap nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Nilai VIF dari variabel bebas menunjukkan angka < 10 . Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala korelasi antara variabel bebas penelitian.
2. Nilai VIF dari variabel bebas menunjukkan angka > 10 . Maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi gejala korelasi antara variabel bebas penelitian.

3.6.3.2 Uji Inner Model

Inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

1. Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Dalam menilai model struktural, terlebih dahulu yang dilakukan adalah dengan menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Nilai *R-Square* 0,75; 0,50; dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model tersebut kuat, *moderate* dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

2. Uji *F-Square*

Uji *F-Square* ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kebaikan suatu model. Nilai *F-Square* sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau kuat pada tingkat structural.

3. Uji Relevansi Prediktif (*Predictive relevance/Q-Square*)

Uji *q-square* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai kapabilitas prediktif dari model regresi yang digunakan. Uji relevansi prediktif dilakukan melalui pengujian *average communality*.

4. Uji *Goodness of Fit*

Uji *goodness of fit* digunakan untuk mengidentifikasi apakah model penelitian yang digunakan termasuk fit/layak atau tidak untuk dijadikan sebagai model analisis penelitian. Nilai uji $GoF > 0$ mengindikasikan bahwa model penelitian tersebut termasuk layak.

5. Uji Hipotesis (*Estimate for Path Coefficient*)

Uji ini bertujuan untuk melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode *bootstrapping*. Hipotesis penelitian diterima apabila nilai t hitung uji hipotesis $>$ t tabel dengan tingkat signifikan uji hipotesis kurang dari 0,05.

6. Uji Moderasi (*Moderating Effect*)

Uji moderasi digunakan untuk mengidentifikasi mengenai apakah variabel moderasi yang digunakan terbukti mampu menguatkan atau melemahkan pengaruh variabel independen yang dimoderasi atau justru tidak memberikan dampak secara signifikan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Responden yang dianalisis pada penelitian ini adalah pegawai negeri sipil pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah (DISPERINDAG) dengan jumlah sebanyak 190 pegawai. Untuk penjelasan terkait jumlah lembar kuesioner yang dibagikan dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Hasil Penyebaran Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah
1.	Jumlah Kuesioner Disebarkan	130 Lembar Kuesioner
2.	Jumlah Kuesioner yang tidak kembali	15 Lembar Kuesioner
3.	Jumlah Kuesioner yang digunakan	115 Lembar Kuesioner
.	Tingkat <i>Respond Rate</i>	88 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berdasarkan pada tabel 4.1 hasil penyebaran kuesioner dapat diketahui bahwa dari 130 form kuesioner yang telah dibagikan, terdapat 15 form kuesioner yang tidak dikembalikan sehingga jumlah kuesioner yang dianalisis diperoleh sebanyak 115 form kuesioner yang artinya total responden yang diteliti adalah sebanyak 115 pegawai atau 88 % dari total keseluruhan karyawan. Pembagian kriteria karyawan pada penelitian ini mencakup kriteria berdasarkan jenis kelamin, umur karyawan, masa kerja karyawan dan tingkat pendidikan yang dijelaskan sub bab sebagai berikut:

4.1.1 Jenis Kelamin

Kriteria pegawai yang menjadi responden penelitian dilihat dari segi jenis kelamin dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 2
Analisis Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-Laki	44	38
2.	Perempuan	71	62
	Total	115	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berdasarkan pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah pegawai dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 44 orang sementara pegawai dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 71 orang. Ini artinya sebagian besar pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Prov. JATENG adalah perempuan dengan jumlah lebih besar dibandingkan karyawan laki-laki.

4.1.2 Umur

Kriteria pegawai yang menjadi responden penelitian dilihat dari segi umur responden dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 3
Analisis Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	< 25 Tahun	9	8
2.	25-35 Tahun	30	26
3.	36-45 Tahun	37	32
4.	46-55 Tahun	27	23
5.	>55 Tahun	12	10
	Total	115	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui dari segi usia sebagian besar pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah yang menjadi responden sebagian besar merupakan pegawai dengan rentang usia 36 hingga 45

tahun dengan jumlah 37 orang atau 32 % sementara minoritas pegawai berusia kurang dari 25 tahun. Ini artinya sebagian besar pegawai mempunyai tingkat pengalaman kerja yang tinggi karena sudah bekerja pada instansi tersebut selama bertahun-tahun.

4.1.3 Pendidikan Terakhir

Kriteria pegawai yang menjadi responden penelitian dilihat dari segi pendidikan terakhir responden dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 4

Analisis Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir			
No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1.	SMA	10	9
2.	SMK	3	3
3.	D3	12	10
4.	S1	67	58
5.	S2	23	20
Total		158	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui dari segi pendidikan terakhir sebagian besar pegawai merupakan lulusan S1 dengan jumlah sebesar 67 orang atau 58 % dari keseluruhan responden. Sementara tingkat pendidikan pegawai dengan jumlah paling sedikit adalah lulusan SMK dengan jumlah sebanyak 3 orang atau 3 %. Artinya sebagian besar pegawai merupakan lulusan S1 sehingga mempunyai tingkat kecerdasan serta kapabilitas yang baik dalam melaksanakan tugas yang diberikan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

4.1.4 Masa Kerja

Kriteria pegawai yang menjadi responden penelitian ini dilihat dari segi masa kerja responden dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 5
Analisis Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1.	5 s/d 10 Tahun	44	38
2.	Diatas 10 Tahun	71	62
Total		115	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui dari segi status kepegawaian sebagian besar pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah yang menjadi responden telah memasuki masa kerja di atas 10 tahun dengan jumlah sebanyak 71 orang atau 62 % sementara jumlah pegawai dengan masa kerja 5 – 10 tahun berjumlah 44 orang atau 38 %. Artinya mayoritas pegawai sudah bekerja cukup lama pada instansi tersebut sehingga mampu mengetahui dengan baik konsep iklim kerja, personality, employee engagement yang dirasakan serta implementasi OCB di dalam instansi tersebut.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel dipergunakan untuk mengidentifikasi mengenai bagaimana penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian yang dianalisis. Penilaian responden terhadap variabel dikategorikan menjadi 3 kelas jawaban yaitu rendah, sedang, tinggi. Untuk pengukuran penilaian responden didasarkan pada hasil sebagai berikut (Andriyani et al., 2019):

$$I = (\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}) : \text{Jumlah Kelas}$$

$$I = (10-1) : 3 = 3$$

$$I = \text{Interval Kelas}$$

Mengacu pada perhitungan tersebut diperoleh nilai interval sebesar 3.

Interpretasi dari penilaian tersebut adalah:

1,00 – 3,99 = Rendah

4,00 – 6,99 = Sedang

7,00 – 10 = Tinggi

Berikut hasil analisis deskriptif variabel penelitian meliputi iklim kerja, personalitas, employee engagement, dan OCB :

4.2.1 Iklim Kerja

Variabel iklim kerja diukur menggunakan 5 indikator dengan hasil penilaian dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.6
Analisis Deskriptif Variabel Iklim Kerja

No	Indikator	Rata-Rata	ST.DEV	Keterangan
1	Support for ideas	8,34	1,19	Tinggi
2	Open relationship	8,94	1,05	Tinggi
3	Mutual trust and confidence	8,93	1,01	Tinggi
4	Challenge and motivation	8,91	1,12	Tinggi
5	Commitment to the goals	8,96	1,15	Tinggi
Nilai Rata-Rata Keseluruhan		8,82	1,10	

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berdasarkan pada tabel 4.6 diketahui bahwa nilai rata-rata indikator variabel kualitas hubungan secara keseluruhan adalah sebesar 8,82 dengan standar deviasi rata-rata 1,10. Nilai standar deviasi 1,10 lebih kecil dari 8,82 yang berarti data-data konstruk kualitas hubungan yang dianalisis tidak mempunyai nilai variasi yang tinggi. Nilai 8,82 termasuk pada rentang nilai 8,2 hingga 9,1 sehingga termasuk pada kriteria penilaian sangat setuju (SS). Ini artinya para pegawai dan juga sistem kepemimpinan pada DISPERINDAG Prov. Jateng sangat mendukung terhadap

adanya ide-ide baru yang dikemukakan pegawai. Terdapat pula keterbukaan pada hubungan antar pegawai, pegawai terhadap pimpinan sehingga menciptakan kenyamanan iklim kerja. Para pegawai dan pimpinan pun memiliki sikap saling percaya, sehingga meminimalkan konflik, mempercepat pembelajaran akan hal-hal/ info-info baru, yang dapat berdampak pada peningkatan rasa percaya diri pegawai dalam berkontribusi. Adanya tantangan dalam pekerjaan dapat berpengaruh terhadap munculnya motivasi dan inovasi para pegawai. Serta adanya komitmen yang tinggi para pegawai dan pimpinan untuk bersama-sama dalam meraih tujuan instansi sangat berdampak pada kenyamanan iklim kerja instansi.

4.2.2 Personalitas

Variabel personalitas diukur menggunakan 5 indikator dengan hasil penilaian dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.7
Analisis Deskriptif Variabel Personalitas

No	Indikator	Rata-Rata	ST.DEV	Ket
1	Ekstraversi (ekstraversion)	8,21	1,16	Tinggi
2	Keramahan (agreeableness)	8,83	1,03	Tinggi
3	Kehati-hatian (conscientiousness)	8,76	1,08	Tinggi
4	Stabilitas Emosional (emotion stability)	8,98	0,92	Tinggi
5	Keterbukaan pada Pengalaman (openness to experience)	8,86	1,04	Tinggi
Nilai Rata-Rata Keseluruhan		8,73	1,05	

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berdasarkan pada tabel 4.7 diketahui bahwa nilai rata-rata indikator variabel kualitas hubungan secara keseluruhan adalah sebesar 8,73 dengan standar deviasi rata-rata 1,05. Nilai standar deviasi 1,05 lebih kecil dari 8,73 yang berarti data-data konstruk kualitas hubungan yang dianalisis tidak mempunyai nilai variasi yang tinggi. Nilai 8,73 termasuk pada rentang nilai 8,2 hingga 9,1 sehingga termasuk

pada kriteria penilaian sangat setuju (SS). Ini artinya pegawai pada DISPERINDAG Jateng memiliki peran extra versi dalam bekerja, sikap keramahan dalam berinteraksi antar individu. Pegawai pada instansi tersebut sangat memiliki kehati-hatian dalam menyelesaikan semua pekerjaan, memiliki kontrol stabilitas emosional yang baik. Selain itu, pegawai pada instansi tersebut memiliki sikap keterbukaan pada pengalaman-pengalaman baru untuk perbaikan kinerja.

4.2.3 Employee Engagement

Variabel employee engagement diukur menggunakan 5 indikator dengan hasil penilaian dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.8
Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement

No	Indikator	Rata-Rata	ST.DEV	Keterangan
	Organizational			Tinggi
1.	Identity	9,47	0,86	
2.	Dedication	9,76	0,70	Tinggi
3.	Absorption	9,52	0,76	Tinggi
4.	Vigor	9,81	0,59	Tinggi
	Pleasant			Tinggi
5.	Harmony	9,36	0,89	
	Nilai Rata-Rata			
	Keseluruhan	9,58	0,76	

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berdasar pada tabel 4.8 diketahui bahwa nilai rata-rata indikator variabel kualitas hubungan secara keseluruhan adalah sebesar 9,58 dengan standar deviasi rata-rata 0,76. Nilai standar deviasi 0,76 lebih kecil dari 9,58 yang berarti data-data konstruk kualitas hubungan yang dianalisis tidak mempunyai nilai variasi yang tinggi. Nilai 9,58 termasuk pada rentang nilai 9,1 hingga 10 sehingga termasuk pada kriteria penilaian sangat setuju sekali (SSS). Ini artinya pegawai pada DISPERINDAG Jateng sangat menjunjung tinggi identitas organisasi dalam

bertindak sebagai wujud keterikatan mereka terhadap instansi. Pegawai pada instansi tersebut juga memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja, selain itu mereka juga memiliki kemampuan menyerap dan konsentrasi yang baik berkaitan dengan pembelajaran atau pekerjaan. Selain itu pegawai pada instansi tersebut memiliki semangat kerja dan harmonisasi kerja yang tinggi yang membuat mereka merasa nyaman dan merasa memiliki keterikatan tersendiri pada instansi tersebut.

4.2.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Variabel OCB diukur menggunakan 5 indikator dengan hasil penilaian dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.9
Analisis Deskriptif Variabel OCB

No	Indikator	Rata-Rata	ST.DEV	Keterangan
1	Helping Behavior	8,78	1,16	Tinggi
2	Sportsmanship Organizational	9,06	1,03	Tinggi Tinggi
3	Compliance	9,21	0,95	
4	Ciivic Virtue	9,16	0,94	Tinggi
5	Self Development	9,03	1,01	Tinggi
Nilai Rata-Rata Keseluruhan		9,05	1,02	

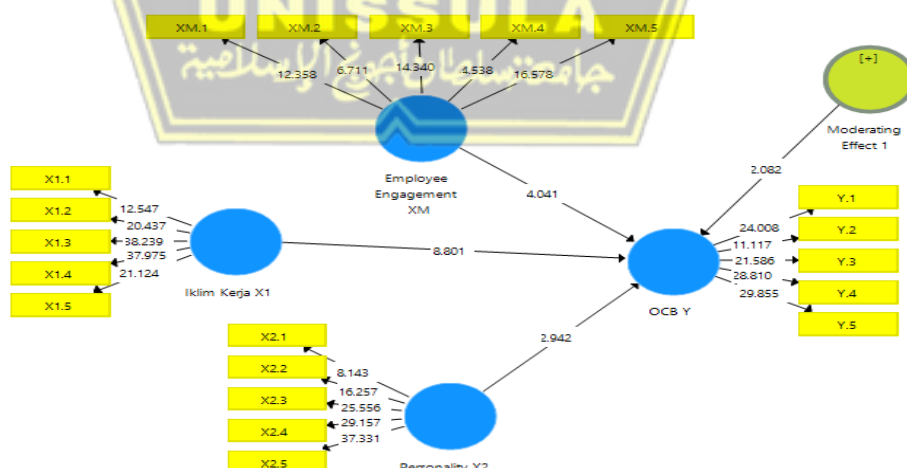
Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 2)

Berdasar pada tabel 4.9 diketahui bahwa nilai rata-rata indikator variabel kualitas hubungan secara keseluruhan adalah sebesar 9,05 dengan standar deviasi rata-rata 1,02. Nilai standar deviasi 1,02 lebih kecil dari 9,05 yang berarti data-data konstruk kualitas hubungan yang dianalisis tidak mempunyai nilai variasi yang tinggi. Nilai 9,05 termasuk pada rentang nilai 8,2 hingga 9,1 sehingga termasuk pada kriteria penilaian sangat setuju (SS). Ini artinya sikap ingin saling membantu

antar pegawai pada DISPERINDAG Jateng sangat tinggi, baik secara individual/pribadi tetapi juga yang berkaitan dengan masalah pekerjaan secara suka rela untuk kepentingan konstruksi instansi. Selain itu pegawai pada instansi tersebut sangat patuh terhadap aturan-aturan instansi, mereka juga selalu ingin terlibat langsung dan bertanggung jawab atas kemajuan instansi sebagai wujud peran extra pegawai terhadap instansinya. Pegawai pada instansi tersebut juga berusaha dalam usaha pengembangan diri untuk pengembangan karir dan perbaikan kinerja.

4.3 Model Analisis PLS (*Partial Least Square*)

Analisis *partial least square* (PLS) dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi mengenai seberapa besar nilai dan sifat pengaruh yang diberikan variabel iklim kerja dan personalitas terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan variabel employee engagement sebagai variabel moderasinya. Untuk model analisis partial least square yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1
Model Analisis PLS

Keterangan :

X1.1 – X1.5 :Indikator Pengukuran Variabel Iklim Kerja

X2.1 – X2.5 : Indikator Pengukuran Variabel Personalitas

X3.1 – X3.5 : Indikator Pengukuran Variabel Employee Engagement

X4.1 – X4.5 : Indikator Pengukuran Variabel OCB

4.4 Uji Kualitas Pengukuran (*Outer Model*)

Uji *outer model* dalam penelitian ini mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan dan uji *unidimensionality* yang meliputi uji reliabilitas komposit, reliabilitas instrumen serta uji multikolinieritas. Berikut sub bab uji kualitas pengukuran (*outer model*).

4.4.1 Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen pada penelitian ini diindikasikan dari nilai *outer loadings* dan *average variance extracted* dengan hasil dijabarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Analisis Uji Validitas Konvergen (*outer loadings*)

	Employee Engagement XM	Iklim Kerja X1	OCB Y	Personality X2	ket
X1.1		0,758			valid
X1.2		0,829			valid
X1.3		0,893			valid
X1.4		0,881			valid
X1.5		0,829			valid
X2.1				0,643	valid
X2.2				0,814	valid
X2.3				0,856	valid
X2.4				0,876	valid
X2.5				0,902	valid
XM.1	0,797				valid
XM.2	0,813				valid

XM.3	0,844				valid
XM.4	0,766				valid
XM.5	0,797				valid
Y.1			0,843		valid
Y.2			0,800		valid
Y.3			0,853		valid
Y.4			0,880		valid
Y.5			0,877		valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3)

Berdasar tabel 4.10 di atas dapat dilihat adanya ukuran reflektif individual yang berkorelasi lebih dari 0,50 dengan konstruk yang ingin diukur, sehingga disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk menjelaskan variabel penelitian adalah valid atau mampu menjelaskan dengan tepat variabel penelitian yang ditanyakan.

4.4.2 Uji Validitas Diskriminan dan Unidimensional

Uji validitas Diskriminan dan Unidimensional dalam penelitian ini dapat dijabarkan melalui tabel di bawah ini :

Tabel 4.11
Uji Discriminant Validity

	Employee Engagement XM	Iklm Kerja X1	Moderating Effect 1	OCB Y	Personality X2
Employee Engagement XM	0,804				
Iklm Kerja X1	0,665	0,839			
Moderating Effect 1	-0,775	-0,457	0,926		
OCB Y	0,776	0,900	-0,496	0,851	
Personality X2	0,732	0,779	-0,46	0,845	0,823

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022 (Lampiran 4)

Tabel 4.12
Uji Unidimensional

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Akar AVE
Employee Engagement XM	0,864	0,871	0,901	0,646	0,804
Iklm Kerja X1	0,894	0,897	0,922	0,704	0,839

Moderating Effect 1	0,993	1,000	0,993	0,858	0,926
OCB Y	0,905	0,907	0,929	0,724	0,851
Personality X2	0,878	0,894	0,912	0,678	0,823

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya (Ghozali & Latan, 2015). Uji lainnya untuk menilai validitas dari konstruk yaitu dengan melihat nilai AVE. Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50. Sehingga pada penelitian dikatakan memiliki *discriminant validity* yang cukup baik karena nilai AVE di setiap variabelnya di atas atau lebih besar dari 0,50 serta nilai akar AVE yang diperoleh lebih besar dari AVE.

Selanjutnya untuk uji Unidimensional dalam penelitian ini diindikasikan dari nilai reliabilitas komposit (*composite reliability*) reliabilitas instrumen (*reliability*) serta uji multikolinieritas (*multicollinearity*). Berdasarkan pada tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* untuk setiap variabel (konstruk) lebih tinggi dari 0,70. Ini berarti bahwa setiap indikator dapat mengukur nilai konstruk dengan akurat. Untuk nilai uji kehandalan instrumen (*reliability*) teridentifikasi bahwa nilai *cronbach alpha* untuk setiap konstruk bernilai lebih besar dari 0,60 sehingga disimpulkan bahwa instrumen penelitian berupa kuesioner yang digunakan mampu menghasilkan nilai jawaban responden yang konsisten.

4.4.3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dalam penelitian ini dapat dijabarkan melalui tabel di bawah ini :

Tabel 4.13
Uji Multikolinieritas

Indikator Konstruk	VIF
X1.1	1,768
X1.2	2,535
X1.3	3,465
X1.4	3,625
X1.5	2,679
X2.1	1,428
X2.2	2,017
X2.3	2,551
X2.4	2,969
X2.5	3,431
XM.1	2,059
XM.2	2,443
XM.3	2,388
XM.4	1,806
XM.5	2,043
Y.1	2,745
Y.2	2,553
Y.3	2,884
Y.4	3,918
Y.5	3,132

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 6)

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai *variance inflation factor* (VIF) untuk setiap indikator konstruk bernilai lebih kecil dari 10,00 sehingga diperoleh kesimpulan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas antara variabel eksogen penelitian yang digunakan.

4.5 Uji Inner Model

Uji Inner Model dalam penelitian ini mencakup uji koefisien determinasi, uji *F-Square*, uji *predictive relevance*, uji *goodness of fit*.

4.5.1 Uji Koefisien Determinasi (Adjusted R-Square)

Hasil analisis uji koefisien determinasi penelitian dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Uji Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
OCB Y	0,891	0,887

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 7)

Berdasarkan pada tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R-Square* OCB diperoleh sebesar 0,891 atau 89,1 %. Ini artinya konstruk iklim kerja dengan moderasi *employee engagement* dan personalitas mampu menjelaskan serta memprediksi nilai OCB sebesar 89,1 %.

4.5.2 Uji F-Square

Hasil analisis uji F-Square di dalam penelitian ini dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15
Uji F-Square

Konstruk	Employee Engagement XM	Iklim Kerja X1	Moderating Effect 1	OCB Y	Personality X2
Employee Engagement XM				0,231	
Iklim Kerja X1				1,081	
Personality X2				0,126	

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 8)

Berdasarkan tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai pengaruh iklim kerja terhadap OCB sebesar 1,081 lebih tinggi dari 0,35 yang berarti nilai efek atau pengaruh yang diberikan termasuk kuat. Sementara untuk nilai pengaruh *employee engagement* dan *personality* adalah 0,231 dan 0,126 lebih tinggi dari 0,15 yang berarti nilai efek atau pengaruh yang diberikan termasuk sedang.

4.5.3 Uji Q-Square

Hasil analisis uji *predictive relevance* (Q-Square) penelitian dijelaskan pada tabel sebagai berikut (penghitungan nilai Q-Square menggunakan rumus $Q^2 = 1 - (1-R^2_1) (1-R^2_2) .. (1-R^2_n)$):

Tabel 4.16
Uji Q-Square

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	R-Square	1-R ² n
Iklm Kerja Personalitas Moderating Effect 1	OCB	0,891	0,109
Nilai Q-Square	$Q^2 = 1 - (1-109) = 0,891$		

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 8)

Berdasarkan tabel 4.16 dapat diketahui bahwa nilai Q-Square model penelitian sebesar 0,891 lebih tinggi dari 0,35 sehingga disimpulkan bahwa model penelitian merupakan model yang baik karena mempunyai nilai kapabilitas prediktif yang tinggi.

4.5.4 Uji Goodness Of Fit

Hasil analisis uji *goodness of fit* didasarkan pada rumus:

$$Goodness\ of\ Fit\ (GoF) = \sqrt{Average\ Communalities\ x\ Average\ R_Square}$$

Berikut tabel hasil analisis uji *goodness of fit*:

Tabel 4.17
Uji Goodness Of Fit

Konstruk	Nilai <i>Communality</i>
Iklm Kerja	0.551
Personalitas	0.519
Employee Engagement	0.359
OCB	0.575
<i>Average Communalities</i>	0,501
<i>R-Square:</i>	0,891
<i>Average R-Square:</i>	0,891
GoF:	0,668

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 8)

Berdasarkan pada tabel 4.17 dapat diketahui bahwa nilai GoF sebesar 0,668. Nilai 0,668 lebih besar dari 0 dan lebih rendah dari 1 sehingga disimpulkan bahwa model penelitian yang digunakan termasuk model penelitian yang fit atau layak dijadikan model penelitian yang berkelanjutan.

4.6 Uji Hipotesis

Hasil analisis uji hipotesis yang diajukan di dalam penelitian dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.18
Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P-Values
Employee Engagement XM -> OCB Y	0,341	0,338	0,084	4,041	0,000
Iklim Kerja X1 -> OCB Y	0,562	0,563	0,064	8,801	0,000
Moderating Effect 1 -> OCB Y	0,055	0,056	0,026	2,082	0,038
Personality X2 -> OCB Y	0,215	0,21	0,073	2,942	0,003

Sumber: Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 9)

Berdasarkan pada tabel 4.17 diperoleh hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh iklim kerja terhadap OCB memiliki Koefisien t hitung kualitas hubungan diperoleh sebesar $8,801 > t$ tabel (1,654) dengan p value $0,000 < 0,05$. Ini artinya iklim kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB sehingga hipotesis 1 penelitian diterima.
2. Pengaruh employee engagement sebagai variabel moderasi antara iklim kerja dengan OCB memiliki Koefisien t hitung sebesar $2,082 > t$ tabel (1,654) dengan p value $0,038 < 0,05$. Ini artinya employee engagement terbukti berpengaruh dan mampu memoderasi dengan baik antara iklim kerja dengan OCB. sehingga hipotesis 2 penelitian diterima.

3. Pengaruh Personalitas terhadap OCB memiliki Koefisien t hitung sebesar $2,942 > t \text{ tabel } (1,654)$ dengan p value $0,003 < 0,05$. Ini artinya personalitas terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB sehingga hipotesis 3 penelitian diterima.

4.7 Pembahasan Hasil Penelitian

4.7.1 Pengaruh Iklim Kerja Terhadap OCB

Hasil yang ditunjukkan dalam penelitian ini sesuai dengan hipotesisnya, yaitu bahwa Iklim Kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan OCB pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Prov. Jawa Tengah. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai original sampel pada tabel uji hipotesis yang menunjukkan angka paling tinggi yaitu 0,562 sehingga dapat disimpulkan variabel iklim kerja sangat berpengaruh terhadap OCB. Dapat diartikan jika iklim kerja kerja kondusif, nyaman maka akan makin meningkatkan OCB dari para pegawainya. Sebaliknya, jika terdapat iklim kerja yang tidak nyaman, kurang kondusif akan berpengaruh juga terhadap semakin menurunnya OCB yang dimiliki para pegawainya.

Jika dianalisis berdasar salah satu hubungan antar indikator pada variabel iklim kerja dan OCB, dapat disimpulkan jika semakin seorang pegawai memiliki komitmen dalam bekerja, komitmen dalam meraih tujuan dan keberhasilan dalam bekerja, maka akan semakin meningkatkan juga kemampuan dirinya dalam bekerja melalui pengembangan diri (*self development*). Kemudian semakin seorang pegawai mendapatkan pengakuan dan dukungan atas ide-ide yang dia miliki dari pihak manajemen, maka semakin tinggi pula keterlibatan seorang pegawai tersebut terhadap perkembangan dan kemajuan instansi (*civic virtue*).

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya oleh Ahmed et al (2020), Kenzi & Schmink (2009), Tang et al (2020), Pojiono & Sahrah (2019) yang menyimpulkan bahwa Iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan OCB.

4.7.2 Pengaruh Employee Engagement Sebagai Variabel Moderasi

Pada penelitian ini menggunakan variabel *employee engagement* sebagai variabel moderasi antara iklim kerja terhadap OCB, hasilnya ternyata sesuai hipotesis bahwa *employee engagement* mampu memoderasi dengan baik dan signifikan antara kedua variabel tersebut. *Employee engagement* sendiri juga memiliki pengaruh yang besar terhadap OCB hal ini terlihat dari nilai original sampel yaitu sebesar 0,341 dan ketika menjadi variabel moderasi mampu menjadi moderating yang baik yang ditunjukkan dari nilai original sampel yaitu sebesar 0,055. Artinya dengan menambahkan *employee engagement* atau rasa keterikatan dari diri pegawai akan memperkuat pengaruh iklim kerja dalam penciptaan OCB, sehingga jika terdapat rasa keterikatan dari diri pegawai maka akan mempermudah terciptanya atau makin tingginya OCB dalam instansi yang diawali dari adanya iklim kerja yang kondusif.

Jika dianalisis dari salah satu hubungan antar indikator pada variabel Iklim kerja, *employee engagement* dan OCB dapat disimpulkan bahwa dengan adanya keterbukaan hubungan antara pimpinan dan pegawai (*open relationship*) dalam iklim kerja kemudian diperkuat dengan adanya harmonisasi kerja serta sikap *organizational identity* dari pegawai maka akan mempertinggi sikap kepatuhan pegawai pada aturan-aturan yang ada pada instansi (*organizational compliance*).

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu oleh Rurkkhum & Barlett (2012), Indrayani & Ardana (2019), Ariani (2014) yang menyimpulkan bahwa employee engagement berpengaruh terhadap penciptaan OCB, serta employee engagement mampu menjadi moderasi yang baik antara iklim kerja dan OCB.

4.7.3 Pengaruh Personalitas Terhadap OCB

Penelitian ini menghasilkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara personalitas terhadap OCB. Hal ini terlihat dari nilai original sampel pada tabel hipotesis yaitu sebesar 0,215. Artinya, personalitas pegawai yang baik atau yang sesuai indikator penelitian ini akan semakin meningkatkan penciptaan OCB pegawai pada instansi tersebut. Sebaliknya, jika personalitas pegawai tidak baik dan tidak mendukung maka OCB pun tidak akan tercipta dalam instansi. Hal ini menggambarkan bahwa munculnya OCB sangat dipengaruhi sikap dan personalitas para pegawainya.

Jika dianalisis dari salah satu hubungan antar indikator pada variabel personalitas dan OCB, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya personalitas yang ramah maka akan menciptakan sikap selalu ingin berteman, membantu, dan memiliki rasa toleransi serta solidaritas antar pegawai. Selanjutnya dengan adanya sikap keterbukaan pada pengalaman-pengalaman baru terkait pekerjaan, maka akan menciptakan motivasi untuk mengembangkan diri dalam berkarir (*self development*).

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya oleh Banarjee (2016), Abu Elanain (2007), Indarti et al (2017), Ilies (2009) yang menyatakan bahwa personalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Jika diambil kesimpulan dari uraian pembahasan dan nilai original sampel pada tabel hipotesis di atas maka iklim kerja adalah variabel yang sangat berpengaruh terhadap penciptaan OCB pada instansi DISPERINDAG, kemudian employee engagement, dan personality. Sehingga saran



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang didapatkan terkait hasil analisis riset ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Iklim Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan OCB pada instansi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah (DISPERINDAG). Semakin baik dan kondusif iklim kerja pada instansi tersebut, maka akan makin meningkatkan OCB para pegawainya.
2. Employee Engagement mampu memoderasi dengan baik hubungan antara iklim kerja terhadap peningkatan OCB. *Employee Engagement* semakin memperkuat hubungan antar kedua variabel tersebut.
3. Personalitas berpengaruh positif terhadap peningkatan OCB pegawai di DISPERINDAG Prov Jateng, dapat disimpulkan bahwa kepribadian seorang pegawai dapat berpengaruh terhadap peningkatan OCB dalam instansi.
4. Jika diambil kesimpulan dari uraian pembahasan dan nilai original sampel pada tabel hipotesis di atas maka iklim kerja adalah variabel yang sangat berpengaruh terhadap penciptaan OCB pada instansi DISPERINDAG, kemudian *employee engagement*, dan personality. Sehingga saran bagi instansi adalah untuk selalu memperbaiki dan

menciptakan iklim kerja yang kondusif dan menyenangkan terutama melalui peningkatan komitmen pegawai dalam meraih kesuksesan dalam kinerjanya yang terbukti sangat berpengaruh terhadap peningkatan OCB.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dapat dilakukan terkait hasil analisis riset yang didapatkan antara lain:

1. Pihak manajemen instansi beserta pimpinan dan seluruh pegawai hendaknya berusaha bersama dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, hubungan yang harmonis antar pegawai, kerja tim yang solid, kerja sama dan toleransi, sehingga mendukung terciptanya iklim kerja yang nyaman, menyenangkan, dan semakin meningkatkan semangat mereka dalam bekerja yang kemudian berdampak pada semakin tingginya tingkat OCB pegawai.
2. Adanya keterbukaan hubungan antara pimpinan dan pegawai terkait tugas dan pekerjaan akan menciptakan hubungan dan sistem kepemimpinan yang baik, serta akan tercipta dinamika kerja yang lebih harmonis dan menyenangkan.
3. Menerima ide-ide/masukan terkait pekerjaan dari pegawai sebagai tambahan informasi bagi instansi, kemudian dengan adanya dukungan dari pihak manajemen dan juga pimpinan terhadap ide-ide pegawai tersebut akan meningkatkan kepercayaan diri dan berdampak pada pengembangan diri pegawai pada instansi untuk semakin baik dalam berkreaitivitas.

4. Adanya keseriusan, kesediaan, keikhlasan pegawai dalam bekerja akan makin meningkatkan dedikasi dan kualitas kerja guna kemajuan instansi, serta hal ini sebagai wujud peran extra mereka dalam mensuport keberhasilan instansi. Harmonisasi kerja dan pembagian beban kerja yang sesuai sangat dibutuhkan agar iklim kerja makin nyaman dan pegawai dapat bekerja dengan penuh konsentrasi dan berkualitas.

5.3 Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada instansi yang lebih banyak jumlah pegawainya, atau mungkin peneliti dapat melakukan penelitian di luar instansi pemerintah misalnya pada perusahaan BUMN agar dapat mengetahui bagaimana pengelolaan OCB pada perusahaan milik negara.
2. Penelitian mendatang dapat menambahkan variabel-variabel yang lebih memiliki pengaruh dalam peningkatan OCB, misalnya variabel type dan sistem kepemimpinan serta variabel pengelolaan organisasi yang cukup berpengaruh pada sistem kerja instansi PNS.
3. Metode Penelitian mendatang bukan hanya melalui kuesioner, tetapi dapat juga ditambahkan metode interview dan survey secara langsung ke lapangan agar hasil yang didapat lebih riil/sesuai fakta karena melalui pengamatan secara langsung.
4. Penambahan pertanyaan terbuka (*open question*) pada kuesioner, agar responden dapat menuliskan pendapatnya secara lebih detail.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Elanain, H. (2007). Relationship between Personality and Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence employee Citizenship. *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 31–43.
- Ahmed, E., Amer, A., Mohamed, G., Mostafa, A., Elsayed, W., & Helal, H. (2020). *Perception of Ethical Work Climate and Organizational Citizenship Behavior among Nurses*. 7(1), 112–122.
- Alexandra Beaugard, T. (2012). Perfectionism, self-efficacy and OCB: The moderating role of gender. *Personnel Review*, 41(5), 590–608. <https://doi.org/10.1108/00483481211249120>
- Andriyani, D., Harahap, E., Badruzzaman, F. H., Fajar, M. Y., & Darmawan, D. (2019). Aplikasi Microsoft Excel Dalam Penyelesaian Masalah Rata-rata Data Berkelompok Microsoft Excel Application in Solving The Average of Group Data Problems. *Jurnal Matematika*, 18(1), 41–46.
- Ariani, D. W. (2014). Relationship Leadership, Employee Engagement, and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Social Research*, 4(8), 74–90. <http://thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/view/589>
- Banerjee, S. (2016). Influence of consumer personality, brand personality, and corporate personality on brand preference: An empirical investigation of interaction effect. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(2), 198–216. <https://doi.org/10.1108/APJML-05-2015-0073>
- Campbell Pickford, H., & Joy, G. (2017). Organisational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions. *SSRN Electronic Journal*, August. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2893021>
- Choo, L. S., Mat, N., & Al-Omari, M. (2013). Organizational practices and employee engagement: A case of Malaysia electronics manufacturing firms.

Business Strategy Series, 14(1), 3–10.
<https://doi.org/10.1108/17515631311295659>

Davidson, M. C. G. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206–213. <https://doi.org/10.1108/09596110310475658>

Davidson, S., & Ireland, C. (2009). Substance misuse: The relationship between attachment styles, personality traits and coping in drug and non-drug users. *Drugs and Alcohol Today*, 9(3), 22–27. <https://doi.org/10.1108/17459265200900027>

Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. BP Undip. SemarangHarnanto. 2017. Akuntansi Biaya: Sistem Biaya Historis. Yogyakarta: BPFE

Hicklenton, C., Hine, D. W., & Loi, N. M. (2019). Can work climate foster pro-environmental behavior inside and outside of the workplace? *PLoS ONE*, 14(10), 1–13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223774>

Himawan, H., Saefullah, A., & Santoso, S. (2015). Analisa dan Perancangan Sistem Informasi Penjualan Online (E-Commerce) pada CV Selaras Batik Menggunakan Analisis Deskriptif. *Scientific Journal of Informatics*, 1(1), 53–63. <https://doi.org/10.15294/sji.v1i1.3641>

Hung, Y. C., & Tsai, T. Y. (2016). Ethical work climate and organizational citizenship behavior in the Taiwanese military. *Military Psychology*, 28(1), 34–49. <https://doi.org/10.1037/mil0000096>

Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945–959. <https://doi.org/10.1037/a0013329>

Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on perfoIndarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W.

- (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment a. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293.
- Indryani, N. W. S., & Ardana, I. K. (2019). Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(9), 5527. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i09.p09>
- Kanten, P., & Ülker, F. E. (2013). The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: An empirical study on the employees of manufacturing enterprises. *The Macrotheme Review*, 2(4), 144–160.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227–244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Noormantama, H., & Widodo, W. (2017). Model of Enhancement Performance for Human Resource Through Smart Work Pattern and Professional Competence As Well As Work Experience in the Context of Information and Technology Usage Experience. *International Journal of Islamic Business Ethics*, 2(3), 83. <https://doi.org/10.30659/ijibe.2.3.83-95>
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>
- Paillé, P. (2010). Perceived Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Management Research*, 3(1). <https://doi.org/10.5296/jmr.v3i1.487>

- Permatasari, J., & Ratnawati, I. (2021). Work climate and employee performances: a literature observation. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 8(2), 184–195. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v8n2.1425>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Pritchard, K. (2008). Employee engagement in the UK: Meeting the challenge in the public sector. *Development and Learning in Organisations*, 22(6), 15–17. <https://doi.org/10.1108/14777280810910302>
- Pudjiomo, W. S., & Sahrah, A. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Ocb Pegawai. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 21(2), 78. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v21i2.878>
- Rizki, J., & Muftia Khoirunnisa, R. (n.d.). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Karyawan PT. Solo Agung Nusantara Sukoharjo)*. 1–16.
- Rizky, S. N., Sunaryo, H., & Priyono, A. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan. *E – Jurnal Riset Manajemen*, 77.
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157–174. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.664693>
- Saradha H, H. A. P. (2011). Employee Engagement in Relation to Organizational Citizenship Behavior in Information Technology Organizations. *Journal of Marketing and Management*, 2(2)(November), 74–90.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2000). Defining and measuring work FO IS TI.

Work, 10–24. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2010-06187-002>

Sellgren, S. F., Ekvall, G., & Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 578–587. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2007.00837.x>

Shahin, A., Naftchali, J. S., & Pool, J. K. (2014). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 290–307. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2013-0044>

Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 627–650. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2020-0007>

Simon, A., & G, S. N. (2016). Analisa Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan di Restaurant Halim Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 4(1), 347–361. <https://www.neliti.com/publications/83104/analisa-pengaruh-motivasi-kerja-terhadap-organizational-citizenship-behaviour-oc>

Smruti Rekha, S., & Sasmita, M. (2019). Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: An Overview Impacto de la participación de los empleados en el comportamiento de la ciudadanía organizacional: una visión general. *Revista Espacios*, 40(7), 17. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n07/a19v40n07p17.pdf>

Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>

Tambe, S., & Meera, S. (2014). A Study of organizational citizenship behaviour (

OCB) and Its dimensions : A literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1(January), 67–73.

Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212–229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>

Tomlinson, G. (2010). Building a culture of high employee engagement. *Strategic HR Review*, 9(3), 25–31. <https://doi.org/10.1108/14754391011040046>

Udin, U., & Yuniawan, A. (2020). Psychological capital, personality traits of big-five, organizational citizenship behavior, and task performance: Testing their relationships. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 781–790. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.781>

