

**IMPLEMENTASI QUALITY OF WORK LIFE DAN SOCIAL CAPITAL  
SEBAGAI ASPEK MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT DI  
PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TENGAH (BPD JATENG)  
KANTOR PUSAT**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



Disusun Oleh :

**Sekar Ayu Indraswari**

**30402100299**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2022**

## HALAMAN PENGESAHAN

### SKRIPSI

**IMPLEMENTASI QUALITY OF WORK LIFE DAN SOCIAL CAPITAL SEBAGAI  
ASPEK MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH  
JAWA TENGAH (BPD JATENG) KANTOR PUSAT**

Disusun Oleh :

Sekar Ayu Indraswari

NIM : 30402100299

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 4 November 2022

#### Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Dr. Ardian Adhiatma, S.E, M.M  
NIK. 210416055

Penguji I



Dr. Triwikaningrum, S.E, M.Si  
NIK. 210487014

Penguji II



2022.12.2  
6 17:47:33  
+07'00'

Sri Wahyuni Ratnasari, S.E, M.Bus.  
NIK. 210498040

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Tanggal 4 November 2022

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T, S.E, M.M  
NIK. 210416055

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sekar Ayu Indraswari

NIM : 30402100299

Program Studi : S-1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Judul Skripsi :

“Implementasi *Quality Of Work Life* dan *Social Capital* sebagai aspek meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) Kantor Pusat.”

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Implementasi *Quality Of Work Life* dan *Social Capital* sebagai aspek meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) Kantor Pusat.” Dan diujikan pada tanggal ..... adalah hasil karya saya. Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam usulan penelitian skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat maupun gagasan ataupun pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai hasil karya saya, dan atau tidak terdapat bagian maupun keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau saya ambil dari karya orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Semarang, 22 Oktober 2022

Penulis,



Sekar Ayu Indraswari

NIM. 30402100299

## MOTTO

“Angin tidak berhembus untuk menggoyangkan pepohonan, melainkan menguji kekuatan akarnya.”

(Ali bin Abi Thalib)

“Great things are not done by impulse, but by a series of small things brought together.”

(Vincent van Gogh)

“Menuntut ilmu adalah takwa. Menyampaikan ilmu adalah ibadah. Mengulang-ulang ilmu adalah zikir. Mencari ilmu adalah jihad.”

(Abu Hamid Al Ghazali)

"Tidak ada kesuksesan tanpa kerja keras. Tidak ada keberhasilan tanpa kebersamaan. Tidak ada kemudahan tanpa doa."

(Ridwan Kamil)

*Bismillahirrahmanirrahim*

*جامعة سلطان أجمعون الإسلامية*

*Dengan mengucapkan rasa syukur*

*Alhamdulillah kepada Allah SWT*

*Skripsi ini telah selesai*

*Saya persembahkan penelitian ini untuk kedua orang tua serta kakak saya yang selalu memberikan dukungan penuh, mendidik, dan mendoakan saya, serta dosen pembimbing yang tidak lelah membimbing saya, dan untuk sahabat, teman-teman yang selalu memberikan semangat tanpa henti.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) Pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *Employee Engagement*, 2) Pengaruh *Social Capital* terhadap *Employee Engagement*, 3) Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, 4) Pengaruh *Social Capital* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, 5) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai tetap PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) Kantor Pusat. Metode Penelitian yang digunakan adalah penelitian explanatory research. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus sampling atau pengambilan sampel dengan menggunakan keseluruhan populasi. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis SEM dengan menggunakan SEM Lisrel versi 8.80

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Quality Of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, *Social Capital* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, *Quality Of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *Social Capital* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

**Kata Kunci** : Quality of Work Life, Social Capital, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior.

## ABSTRACT

This study aims to determine: 1) The Effect of Quality Of Work Life on Employee Engagement, 2) The Effect Of Social Capital On Employee Engagement, 3) The Effect Of Quality Of Work Life On Organizational Citizenship Behavior, 4) The Effect Of Social Capital On Organizational Citizenship Behavior, 5) The Influence Of Employee Engagement On Organizational Citizenship Behavior.

Respondents in this study were permanent employees of PT. Central Java Regional Development Bank (BPD Central Java) Head Office. The research method used is explanatory research. The sampling technique uses the census sampling method or sampling using the entire population. The analysis technique used is SEM analysis using SEM Lisrel version 8.80

The results of this study show that the Quality Of Work Life has no significant effect on Employee Engagement, Social Capital has a significant effect on Employee Engagement, Quality Of Work Life does not significant affect Organizational Citizenship Behavior, Social Capital does not significant affect Organizational Citizenship Behavior, Employee Engagement has a significant effect towards Organizational Citizenship Behavior.

**Keywords:** Quality of Work Life, Social Capital, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Berkah Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Implementasi *Quality Of Work Life* dan *Social Capital* sebagai aspek meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) Kantor Pusat.”

Penelitian ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan Program S-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Agung Semarang. Dalam proses penyusunan usulan penelitian skripsi ini, penulis menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini banyak mendapatkan bimbingan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, S.E, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
2. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T, S.E, M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Dr. H. Ardian Adhiatma, S.E, M.M, selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, pengarahan, dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan usulan penelitian skripsi ini.
4. Seluruh Dosen, Staf dan Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Orang Tua Penulis (Ibu Luwarsih dan Bapak Hadi), kakak penulis (Yhafiz), motivator terbesar dalam hidup yang selalu memberikan semangat, bantuan materiil maupun non materiil, serta dukungan penuh kepada penulis.
6. Seluruh Staf PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) Kantor Pusat yang telah memberikan kontribusi sebagai objek penelitian penulis.

7. Teman-teman Manajemen kelas transfer angkatan 2021 yang telah memberikan bantuan dan masukan kepada penulis.
8. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwasanya dalam penelitian ini tentunya masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, penulis memohon maaf atas segala kekurangan serta mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun guna perubahan yang lebih baik. Semoga usulan penelitian skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca kedepannya untuk menghasilkan karya yang lebih optimal.



Semarang, 22 Oktober 2022

Penulis

Sekar Ayu Indraswari

NIM. 30402100299

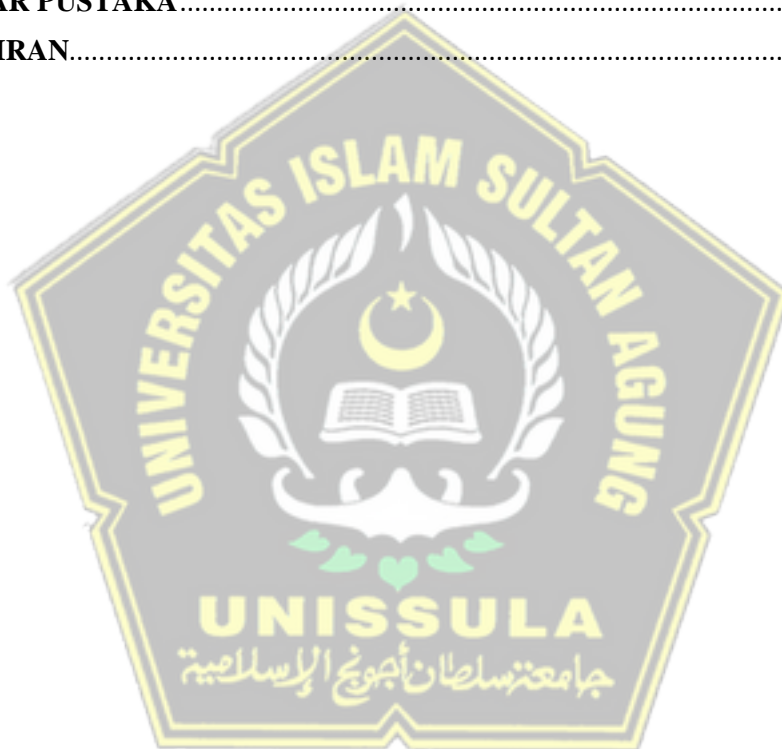


## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
MOTTO .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II .....	10
KAJIAN PUSTAKA .....	10
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1 Organizational Citizenship Behavior.....	10
2.1.2 Employee Engagement .....	10
2.1.3 Quality Of Work Life .....	17
2.1.4 Social Capital.....	21
2.2 Penelitian Terdahulu .....	25
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	32
2.4 Perumusan Hipotesis .....	33
2.4.1 Pengaruh Quality Of Work Life terhadap Employee Engagement .....	33
2.4.2 Pengaruh Social Capital terhadap Employee Engagement.....	34
2.4.3 Pengaruh Quality Of Work Life terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	35
2.4.4 Pengaruh Social Capital terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	37
2.4.5 Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior .....	38

<b>BAB III.....</b>	<b>39</b>
<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Jenis Penelitian.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Penentuan Populasi dan Sampel.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 Definisi Operasional dan realistik.....</b>	<b>40</b>
<b>3.4. Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>42</b>
<b>3.5. Statistik Deskriptif.....</b>	<b>42</b>
<b>3.6. Analisis Data.....</b>	<b>43</b>
<b>3.6.1. Loading Faktor.....</b>	<b>43</b>
<b>3.6.2. Uji Reliabilitas.....</b>	<b>43</b>
<b>3.7 Uji Normalitas Analisis Jalur.....</b>	<b>44</b>
<b>3.8 Structural Equations Modeling (SEM).....</b>	<b>44</b>
<b>3.9 Pengujian Hipotesis.....</b>	<b>45</b>
<b>3.11 Kelayakan Model (<i>Goodness of Fit Test</i>).....</b>	<b>45</b>
<b>BAB IV.....</b>	<b>46</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Responden.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.1 Usia Responden.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.2 Jenis Kelamin Responden.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.3. Tingkat Pendidikan.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 Analisis Deskriptive Variabel Penelitian.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3. Analisis Hasil Penelitian.....</b>	<b>57</b>
<b>4.3.1 Uji Normalitas Analisis Jalur.....</b>	<b>57</b>
<b>4.4. Model Jalur.....</b>	<b>58</b>
<b>4.5. Pengujian Hipotesis.....</b>	<b>59</b>
<b>4.5.2 Pengaruh Social Capital Terhadap Employee Engagement.....</b>	<b>61</b>
<b>4.5.3 Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Organizational Citizenship Behavior.....</b>	<b>61</b>
<b>4.5.4 Pengaruh Social Capital Terhadap Organizational Citizenship Behavior.....</b>	<b>61</b>
<b>4.5.5 Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior.....</b>	<b>62</b>
<b>4.8 Pembahasan.....</b>	<b>63</b>
<b>4.8.1 Hubungan <i>Quality Of Work Life</i> Dengan Employee Engagement.....</b>	<b>63</b>
<b>4.8.2 Hubungan Social Capital Dengan Employee Engagement.....</b>	<b>64</b>
<b>4.8.3 Hubungan Quality Of Work Life Dengan Organizational Citizenship Behavior.....</b>	<b>65</b>

4.8.4 Hubungan Social Capital Dengan Organizational Citizenship Behavior .	66
4.8.5 Hubungan Employee Engagement Dengan Organizational Citizenship Behavior .....	68
<b>BAB V</b> .....	70
<b>KESIMPULAN</b> .....	70
5.1. Kesimpulan .....	70
5.2 Saran Hasil Penelitian .....	72
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	72
5.4 Agenda Penelitian yang Akan Datang .....	73
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	74
<b>LAMPIRAN</b> .....	79



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 .....	2
Tabel 3.1 .....	40
Tabel 4.1 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.2 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.3 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.4 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.5 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.6 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.7 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.8 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.....	33
Gambar 4.1.....	58
Gambar 4.2.....	59



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Aset penting sebuah organisasi adalah sumber daya manusia, sebab sebagai sumber pengendali, mempertahankan dan sebagai pelaku yang membawa kemajuan organisasi sesuai perkembangan teknologi. Begitu pentingnya peran sumber daya manusia, maka harus diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan (Mayasari, 2019). Meningkatnya kualitas kerja dilihat dari proses pegawai dalam mengembangkan diri melalui pengalaman, dan rajin meningkatkan kompetensi dirinya. Tindakan dan usaha yang dilaksanakan secara berkelanjutan serta konsisten akan membentuk Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Suriyana, Wijaya dan Kumbara, 2020)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) berupa sikap kesukarelaan pegawai dalam hal melakukan aktivitas, dan perilaku demi tujuan perusahaan tanpa mengharapkan imbalan apapun (Pujiyanto dan Efendi, 2021). Tindakan ini dilaksanakan di luar tugas yang pegawai kerjakan, peran dan tanggung jawab pegawai sehingga tidak diberlakukan sanksi atau punishment apapun terkait permasalahan ini. Menurut (Ubaidillah, 2017) tugas setiap organisasi untuk mewujudkan peningkatan kinerja dan efektifitas yaitu mendorong kemauan anggota atau pegawai untuk memiliki kesediaan bekerja *extra role* atau sikap OCB berkinerja yang melebihi dari yang sudah ditentukan. Menurut (Ubaidillah, 2017) dimensi OCB adalah: (1) *Altruism*, (2) *Conscientiousness*, (3) *Sportsmanship*, (4) *Civic virtue*, dan (5) *Courtesy*



Sebuah perusahaan atau organisasi kerja yang memiliki tujuan untuk melayani masyarakat atau lingkungan publik (*Public Service*) adalah perbankan. Pada era digital, globalisasi dan perkembangan teknologi sekarang ini, berbagai macam tuntutan masyarakat yang mengutamakan pelayanan maksimal yang diberikan oleh pelaku perbankan, sehingga terwujud suatu system pelayanan yang memuaskan (Cendani, 2015). Permasalahan penting dan seringkali ditekankan oleh pimpinan pusat Bank Jateng yang berada pada kantor pusat Semarang yang terletak di jalan Pemuda no 142 Sekayu Kecamatan Semarang Tengah, Jawa Tengah 50132. Untuk mewujudkan keinginan tersebut tentunya OCB dari pegawai sangat dibutuhkan. Wawancara singkat oleh pimpinan maupun pegawai di Bank BPD Jateng kantor Pusat Semarang terkait perilaku peran ekstra pegawai (OCB), untuk mendapatkan hasil sesuai tampilan dalam tabel berikut :

**Tabel .1.1**

***Fenomena OCB di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD JATENG) Kantor Pusat***

NO	Pernyataan OCB sesuai permasalahan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Kantor Pusat	Kenyataan		Keterangan
		Sesuai	Tidak Sesuai	
1	Menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain	30%	70%	Apabila ada rekan kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan tugas dan deadline yang sudah hampir habis sebaiknya apabila memang mengerti dapat membantu. Pada realitanya saling acuh permasalahan yang ada
2	Membantu pemahaman pegawai baru di PT.	20%	80%	Adanya pegawai baru pasti butuh pengenalan lingkungan, jobdesk pekerjaan,

	Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Kantor Pusat			sistem kerja, maupun prosedur lainnya yang harusnya diinformasikan senior. Pada realitanya untuk hal tersebut masih kurang bahkan senioritas yang utama
3	Kesediaan membantu tugas rekan kerja yang lain di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Kantor Pusat	40%	60%	Apabila ada rekan kerja lembur karena diharuskan menyelesaikan dalam hari tersebut, seharusnya pegawai lainnya dapat membantu menyelesaikan atau mungkin setidaknya menawarkan sebuah bantuan meskipun kenyataannya sekedar menemani
4.	Tepat waktu	40%	60%	Ada beberapa pegawai yang seringkali datang terlambat, dengan adanya hal tersebut pegawai sudah diberitahukan untuk lebih tertib dengan peraturan perusahaan. Pada realitanya walaupun sudah diberikan peringatan maupun sanksi tetapi pegawai yang melanggar masih saja acuh dan tetap mengulang kebiasaan buruk tersebut
5.	Bertanggung jawab terhadap masing masing jobdesk	40%	60%	Dalam penyelesaian jobdesk masing masing pegawai, ada sebagian pegawai yang belum menyelesaikan pekerjaan yang seharusnya diselesaikan dalam hari yang sama ataupun sudah deadline tetapi pegawai tersebut lebih mengutamakan jam pulang tepat waktu tanpa ada usaha lebih untuk menyelesaikan pekerjaannya
6.	Aktif terlibat dalam fungsi perusahaan	30 %	70%	Banyak pegawai yang tidak mengikuti event yang di selenggarakan oleh perusahaan

Sumber : data yang diolah dari pimpinan Bank BPD Jateng kantor pusat, 2022

Melihat pernyataan yang diuraikan diatas, pernyataan tersebut dibuat berdasarkan pada dimensi dari OCB yang disesuaikan dengan permasalahan yang ada di BPD kantor pusat Semarang, yang menunjukkan hasil bahwa masih cukup banyak pegawai yang tidak melakukan OCB dengan prosentase OCB dalam katagori kurang memuaskan karena masih dibawah 50% atau dengan kata lain fenomena tersebut sebagai pendukung untuk menjelaskan rendahnya OCB pada setiap pegawai Bank BPD Jateng kantor pusat Semarang. Permasalahan OCB harus segera dipecahkan agar kemajuan perusahaan dapat semakin ditingkatkan.

Terdapat beberapa faktor sebagai upaya meningkatkan OCB dari pegawai, diantaranya adalah *Quality Of Work Life* dan *social capital*.

Quality Of Work Life diartikan sebagai usaha dalam kehidupan organisasional dengan cara para pegawai diberi kesempatan dan waktu untuk ikut berperan dalam menentukan bagaimana cara mereka bekerja untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarannya (Siagian,2015). Suasana kerja yang kondusif akan berpengaruh terhadap hubungan kerja Peningkatan kualitas kerja seseorang dapat memiliki berdampak positif pada peningkatan kepuasan kerja pada sebuah organisasi termasuk tingkat kehadiran dan kinerja pegawai (Pujianto dan Efendi, 2021).

Kualitas kerja yang baik, berpengaruh terhadap perilaku *organizational citizenship behavior sehari-hari* , Perilaku afirmatif dan positif yang tidak ada dalam capaian uraian kerja akan dilakukan oleh pegawai, apabila pegawai merasakan kesejahteraan selama bekerja dalam perusahaan. Artinya apabila pegawai nyaman berada didalam lingkung kerjanya, maka pegawai tersebut akan melakukan pekerjaan tambahan, meskipun hal tersebut tidak dianggap sebagai kerja lembur yang dipastikan tidak ada uang tambahan. Hal ini dilakukan karena rasa puas yang dirasakan jika memberikan yang terbaik bagi pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan Pujianto, Evendi (2021), Azizah, Salim, (2021), Natasya, Awaluddin, (2021), Hastuti, Wibowo, (2020), Titin, Rusmawati, Azizah, (2020), Utungadewi, (2019), Sumiati, Ardiana, Pratiwi, (2018) membuktikan hasil penelitiann jika variabel *quality of work life* memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap organisasi yang dibangun. Akan tetapi hasil yang berbeda

pada penelitian Suriyana, (2020), Libertya, (2019) yang membuktikan bahwa *quality of work life* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

*Social Capital* sebagai perwujudan nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama di antara para anggota yang memungkinkan terjalinnya kerja sama (Cendani, 2015). Modal sosial juga dapat disintesiskan sebagai hubungan yang tercipta diantara pegawai, dan perilaku yang membentuk kualitas dan kuantitas hubungan sosial dalam masyarakat dalam pandangan yang luas, yaitu sebagai perekat sosial (*social glue*) yang tujuannya menjaga persatuan dan kesatuan antar pegawai secara bersama-sama .

Semakin baik pandangan seseorang tentang sosial capital, maka *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat semakin ditingkatkan, karena jika seorang pegawai telah memiliki perilaku sosial yang baik, tanpa adanya paksaan dari rekan kerja atau pimpinan sekalipun pegawai tersebut akan melakukan pekerjaan diluar pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Bahkan pegawai tersebut dapat melakukan multitaperan misalnya pulang lebih lambat untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang belum selesai.

Penelitian yang dilakukan Febrida, Purwantoro, 2020 dan Ubaididillah, (2017) membuktikan hasil penelitian bahwa modal sosial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil tersebut berdasarkan hasil penelitian dari Cendani dan Endang Tjahjaningsih, (2015) bahwa modal social berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*(OCB).

Pada penelitian menambahkan satu variabel penghubung diantara dua variabel bebas (*Quality Of Work Life* dan *Social Capital*) dan variabel terikat (*organizational citizenship behavior*) yaitu *Employee engagement*. Pegawai yang tingkat *engagementnya* tinggi memiliki keterikatan emosi yang tinggi pula. sehingga akan mempengaruhi ketika menyelesaikan pekerjaan, dan lebih cenderung memiliki kualitas kerja yang baik dan memuaskan (Schaufeli & Bakker, 2003). ***Employee engagement*** djabarkan oleh (Kahn 1990 dalam Cendani, 2015) sebagai upaya dari para pelaku organisasi untuk memagari diri atas perannya di pekerjaan. Dalam situasi ini, para pegawai akan melibatkan dirinya sebagai cerminan dirinya secara fisik, Dari segi kognitif dan emosional selama memainkan peran di dunia kerjanya. Menurut terminologi "*employee engagement*" yang disampaikan oleh Gallup, *engagement* dideskripsikan sebagai status "keterikatan" seorang pegawai terhadap perusahaan atau tempat di mana mereka bekerja. Sikap positif yang dimiliki akan terbangun jika pegawai ikut merasa memiliki dan mengembangkan perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan Natasya, Awaluddin, (2021), Utami, (2021), dan Fanggidae, Djani, Neolaka, (2020) *Quality work of life* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Begitu pula penelitian yang dilakukan Bashir Aboaba, (2019) dan Setiabudhi, (2016) yang menjelaskan bahwa modal sosial memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan *employee engagement*. Variabel *employee engagement* ini diharapkan dapat menjadi variabel penghubung karena berdasar pada penelitian yang dilakukan Febrida, Purwantoro, 2020,



Claresta, Yunianto, 2018 *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Berdasarkan uraian masalah tersebut di atas, maka judul dalam penelitian ini adalah Implementasi *Quality Of Work Life* dan *Social Capital* sebagai aspek meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) Kantor Pusat

## 1.2. Rumusan Masalah

Dalam subbab rumusan masalah ini diuraikan secara singkat permasalahan penelitian mengenai masih rendahnya perilaku peran ekstra dari pegawai BPD Jateng pusat Semarang, selain itu adanya research gap antara variabel *Quality Of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Quality Of Work Life* dan *Social Capital*, variabel intervening yang digunakan adalah *Employee Engagement* dan variabel terikat yang digunakan adalah *Organizational Citizenship Behavior*. Maka dirumuskan permasalahan penelitiannya adalah bagaimana meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Quality Of Work Life* dan *Social Capital*, dengan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening.

Berdasarkan uraian perumusan masalah, maka pertanyaan penelitiannya adalah

1. Bagaimana pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *Employee Engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *Social Capital* terhadap *Employee Engagement*?



3. Bagaimana pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
4. Bagaimana pengaruh *Social Capital* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
5. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *Employee Engagement*
2. Menganalisis pengaruh *Social Capital* terhadap *Employee Engagement*
3. Menganalisis pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
4. Menganalisis pengaruh *Social Capital* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
5. Menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

### 1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dalam penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam menangani permasalahan terkait *Organizational Citizenship Behavior* dilingkup pegawai BPD Jateng pusat Semarang,

khususnya yang mencakup mengenai *Quality Of Work Life* dan *Social Capital*.

## 2. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi mahasiswa yang melakukan penelitian dengan tema yang sama tentang *Organizational Citizenship Behavior*.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Organizational Citizenship Behavior

*Organizational citizenship behavior* adalah sikap sukarela seseorang dalam melakukan semua aktivitas, tindakan serta perilaku yang bertujuan untuk kemajuan organisasi, yang tentunya dengan tidak mengharapkan kompensasi dan imbalan dalam bentuk apapun apapun (Taskiran dan Iyigun, 2019). Apabila pegawai tidak melakukan perilaku seperti ini pun juga tidak akan dikenakan hukuman apapun. Tindakan ini dilakukan atas dasar sukarela di luar tugas, peran dan tanggung jawab pegawai di dalam perusahaan. (Pujiyanto dan Evendi, 2021). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku maupun tindakan yang dipilih tetapi tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, tetapi pegawai tetap mendukung perusahaan tersebut secara aktif sesuai tuntutan kerja. Dengan perilaku tersebut diharapkan pegawai mampu menciptakan perusahaan agar lebih maju dan berkembang. Setiap perusahaan membutuhkan implementasi *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga pegawai dituntut selain menyelesaikan tugasnya (*in-role*) tetapi juga mampu dan mau bekerja di luar jam kerjanya (*extra-role*), walaupun pegawai tidak secara langsung mendapatkan

kompensasi pada penerapan sistem ini, penghargaan atau penggajian formal (Sumiati, Ardiana, & Pratiwi, 2018).

Rohayati (2017), berasumsi apabila perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi suatu mekanisme kontribusi individu yang tinggi, melebihi batas peran di tempat kerjanya dan pemberian penghargaan atas prestasi kerjanya. OCB ini juga meliputi aktivitas atau tindakan seseorang untuk menolong orang lain, menjadi tolok ukur untuk menjalankan tugas di luar jam kerja, mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja. Semua tindakan tersebut menjadi nilai tambah sebagai salah satu bentuk perilaku yaitu sikap sosial yang positif. Robbins & Judge (2015) menyatakan bahwa perilaku kebebasan tidak menentukan adanya persyaratan pekerjaan formal pegawai, tetapi berperan serta pada lingkungan secara social psikologi di perusahaan atau suatu organisasi, disebut dengan perilaku kewarganegaraan (*citizenship behavior*).

Robbin dan Coulter (2013) mengemukakan, “organizational citizenship behaviors (OCB) adalah perilaku kebebasan atau kesukarelaan pegawai yang bukan merupakan bagian dari persyaratan pekerjaan formal seorang pegawai, tetapi dapat mempromosikan berfungsinya organisasi secara lebih efektif.” Dalam hal ini OCB merupakan sikap dan perilaku sukarela (*diskresioner*) yang bukan merupakan syarat formal pegawai, tetapi sebagai hal yang memotivasi dan mendukung fungsi efektif sebuah perusahaan. Bisa ditegaskan jika OCB mencerminkan suatu tindakan di luar peran dan tanggung jawab pegawai perusahaan yang sewajarnya. Timothy Baldwin dan kawan-kawan (2013) mendeskripsikan jika: “OCBs are employee behaviors that contribute to the overall effectiveness of the organization

*but are not formally required or considered part of an employee's core tasks*". OCB adalah perilaku maupun tindakan pegawai yang ikut berkontribusi secara aktif terhadap perusahaan supaya kinerja perusahaan menjadi lebih efektif, tetapi untuk secara formal tidak perlu atau dianggap bukan bagian dari tugas inti pegawai..

Colquitt dan kawan-kawan (2009) menyatakan bahwa *"OCB is defined as voluntary employee activities that may or may not be rewarded but contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes place"*. OCB merupakan perilaku dan sikap yang dilakukan secara suka rela baik dihargai maupun tidak, tetapi menjadi kontribusi yang positif terhadap organisasi, dengan cara meningkatkan kualitas dan prestasi kerjanya. Menurut Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead (2014) menginterpretasikan, *"Organizational Citizenship is the extent to which his or her behavior makes a positive overall contribution to the organization"*. OCB menginterpretasikan pada suatu kondisi pegawai yang bertindak secara universal bersifat afirmatif dan positif serta dapat memberikan suatu kontribusi yang baik terhadap perusahaan, Dennis W. Organ (2004) dalam artikelnya mengemukakan konsep OCB sebagai berikut ini, *"organizational citizenship behavior as individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization"*. Pada dasarnya pengertian ini menunjukkan bahwa OCB adalah perilaku atau tindakan kesukarelaan pegawai (*diskresioner*) yang muncul dan tidak berhubungan langsung secara berkelanjutan dengan adanya sistem pemberian reward secara formal, namun

demikian dapat mendorong fungsi organisasi atau perusahaan secara baik serta lebih efektif dan efisien.

Dari uraian konsep dan penjelasan yang telah disajikan, dapat disimpulkan jika *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu tindakan atau perilaku sukarela pegawai dan memiliki kemauan bekerja ekstra di luar jam pekerjaan inti mereka.

Sikap yang mendasari OCB tersebut mencerminkan ciri atau trait predisposisi pegawai yang dapat bekerjasama, suka membantu antara rekan kerja, lebih perhatian, dan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya (Luthans, 2006). Menurut Organ dan kawan-kawan (2004) memberikan interpretasi bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut, “*define the following five major categories of OCB which include civic virtue, conscientiousness, altruism, courtesy, and sportsmanship*”. Berdasarkan hal tersebut maka *organizational citizenship behavior* (OCB) didasari oleh lima dimensi atau faktor yaitu: *civic virtue, conscientiousness, altruism, courtesy, dan sportsmanship*.

Terdapat lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ dalam Soegandhi & Setiawan (2013) yaitu :

- (1). *Altruism*
- (2). *Conscientiousness*
- (3). *Sportsmanship*
- (4). *Courtesy*
- (5). *Civic Virtue*

Indikator OCB menurut Pujianto dan Evendi, (2021) adalah :



- 1) Perilaku dan sikap menolong
- 2) Rasa hormat terhadap pimpinan dan rekan kerja
- 3) Sportivitas kerja
- 4) Kesungguhan dalam bekerja
- 5) Tanggungjawab sebagai bagian dari perusahaan

### **2.1.2 Employee Engagement**

*Employee engagement* merupakan suatu emosi seseorang yang dapat diidentifikasi dengan adanya sikap *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorp* (absorpsi) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker, 2002). Motivasi yang tinggi merupakan suatu bentuk energi yang terbaik dan ketahanan mental yang paling kuat ketika seseorang bekerja. Dedikasi ( pengabdian ) dapat dijabarkan sebagai penuh makna, antusiasme (keinginan kuat), inspirasi ( selalu ide ), adanya kebanggaan terhadap sebuah organisasi atau perusahaan, dan menyukai jobdesk pekerjaan yang menantang. Absorsi merupakan perasaan secara utuh, focus dan merasa senang saat pegawai mengerjakan serta menyelesaikan pekerjaan, sehingga saat bekerja waktu begitu cepat berlalu, dan pegawai juga merasa memiliki keterikatan secara moral, sehingga sangat sulit untuk meninggalkan pekerjaan dibidang yang digelutinya.

*Employee engagement* berperan penting sebagai sumber pengembangan kreativitas, pengetahuan dan inovasi yang baru bagi pegawai. Konsep *employee engagement* berkaitan erat pada kepentingan pegawai dalam setiap tugas dan pekerjaan yang telah dilimpahkan kepadanya. Dengan langkah tersebut seorang pegawai yang masuk di dalamnya secara psikologis akan merasa memiliki

pekerjaan itu. Setiap individu sangat mengharapkan mendapatkan pekerjaan pada situasi perusahaan yang jujur, aman dan nyaman tanpa tekanan yang tinggi (high pressure), dan mendapatkan perlakuan secara adil dan hormat disertai pertimbangan sebelum melakukan segala aktivitas atau kegiatan perusahaan. Jika seorang pegawai sudah merasa terikat (*engaged*) dengan dengan pekerjaannya di perusahaan, maka pegawai tersebut berarti sudah memiliki kesadaran terhadap dunia bisnis, dengan demikian akan memberikan seluruh keahlian yang dimiliki kepada perusahaan tempat mereka bekerja. *Engagement* sebagai bentuk ekspresi yang diinginkan seseorang berkaitan dengan sikap dan perilaku terhadap tugas yang sebagai tanggung jawabnya, sebagai penghubung antara pekerjaan dengan eksistensi individu (fisik, kognitif, maupun emosional) dan peran dirinya secara utuh pada perusahaan (Sungkit & Meiyanto, 2015). *Engagement* terjadi ketika seseorang individu secara waspada atau secara emosi terkoneksi dengan orang lain. Dalam *employee engagement* meningkatkan kinerja pegawai dan performance perusahaan, terdapat kemungkinan jika tingkat *engagement* di lingkungan perusahaan dituntut pada standar yang cukup tinggi.

*Employee engagement* telah mengalami perkembangan dari berbagai konsep atau teori diantaranya dorongan, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi. Menurut Kahn (dalam May, Gilson, & Harter, 2004), *employee engagement* dalam pekerjaan diartikan sebagai pegawai perusahaan yang melakukan peran tugasnya, bekerja dan mengabdikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional. Keterikatan seorang pegawai yang seperti itu sangat dibutuhkan untuk memotivasi peningkatan semangat kerja pegawai (Hochschild, dalam May,

dkk, 2004). Brown (dalam Robbins, 2007), memaparkan *employee engagement* adalah suatu kondisi apabila seorang pegawai dapat dikatakan terikat dalam pekerjaannya jika pegawai tersebut dapat menempatkan dirinya secara fisik dan psikologis dengan dunia kerjanya, dan pegawai tersebut merasa bahwa pekerjaannya begitu penting untuk dirinya di samping untuk perusahaan.

Secara distingtif, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, dan Bakker (2002) mendeskripsikan *employee engagement* sebagai suatu bentuk positifitas, pemenuhan, aktivitas atau tindakan kerja yang terpusat pada pemikiran seseorang. *Employee engagement* disintesisikan sebagai dorongan dan pusat pikiran yang positif yang sangat berkesinambungan dengan pekerjaan yang berfokus pada aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, dkk., 2002). *Employee engagement*, dalam penerapan nyata lebih dari hanya kondisi sesaat, parokial dan spesifik, mengarah pada kondisi yang bergerak tetap yang mencakup banyak hal seperti aspek pengetahuan dan sikap yang kurang fokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu yang dilakukan oleh pegawai dalam perusahaan (Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova, & Bakker, 2002).

*Employee engagement* diukur dengan alat ukur yang bernama UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) yang telah di desain sedemikian rupa oleh Schaufeli dan Bakker (2003) yang dengan indikator:

1. *Vigor*
2. *Dedication*
3. *absorp* yang sudah diadaptasikan

### 2.1.3 Quality Of Work Life

*Quality of work life* (QWL) yaitu ekpektasi pegawai yang sesuai dengan segala macam kebutuhan kesejahteraan pegawai di perusahaan yang bertujuan pada kenaikan karir pegawai di pekerjaannya (Pujianto dan Evendi, 2021). Quality of Work Life dapat dirangkum menjadi sebuah konsep yang cukup global mengenai remunerasi atau pemberian imbalan atas jasa pegawai terhadap perusahaan yang tentunya harus cukup serta adil, adanya integrasi sosial dan suasana kerja yang aman dan sehat di suatu perusahaan yang dapat memungkinkan pegawai untuk meningkatkan dan menggunakan semua keahlian yang dikuasai (Pujianto dan Evendi, 2021). Quality of Work Life adalah upaya pegawai untuk dapat melakukan pekerjaan secara efektif, efisien dan aktif yang tentunya sesuai dengan kapasitas kemampuan, kepentingan dan kebutuhan pegawai. Hal ini merupakan suatu ukuran dari otoritas atau wewenang yang diberikan oleh manajemen kepada pegawai untuk membentuk kembali pekerjaan agar efektif. Chan and Law dalam jurnalnya yaitu Shalini Sheel (2012) mensintesiskan, “*QWL as the favorable working conditions that support and enhance satisfaction by providing employees with rewards, job security and career growth opportunities*”. Quality of Work Life dapat diartikan sebagai suasana kerja yang nyaman, yang dapat mendukung serta meningkatkan tingkat kepuasan yang dilakukan sendiri oleh pegawai melalui reward, keamanan kerja dan kesempatan untuk bertumbuh serta berkembang meningkatkan karir di perusahaan.

Menurut Siagian (2015), *Quality Of Work Life* dapat diartikan sebagai suatu hal yang perlu diterapkan pada kehidupan organisasional dengan cara dimana para

pegawai diberikan kesempatan agar berperan aktif dalam menentukan cara bekerja dalam rangka untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran di perusahaan . Suasana kerja yang nyaman serta aman akan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kondusif bagi tercapainya tujuan perusahaan. Dengan adanya peningkatan kualitas kehidupan kerja pegawai maka akan menghasilkan berbagai dampak positif pada peningkatan kepuasan kerja terhadap perusahaan, misalnya tingkat absensi dan kinerja pegawai. Menurut Robbins pada jurnal G.S. Sandhya Nair (2013) menerangkan, *“QWL is a process by which an organization responds to employees needs by developing mechanisms to allow them to share fully in making the decisions their design their lives at work”*. Quality of Work Life yaitu suatu metode respons atau tindakan dari perusahaan atas kebutuhan serta kepentingan pegawainya dengan cara melalui pengembangan mekanisme untuk memberikan otoritas secara penuh dalam hal pengambilan keputusan mengenai rancangan kehidupan kerja pegawai didalam perusahaan.

Dapat diartikan secara general apabila pegawai atau pegawai diberikan peluang oleh atasan untuk merancang kehidupan kerja mereka diperusahaan. Lalu ada pendapat lain yang juga mendukung yaitu pernyataan dari Susan Varghese, dan Jayan, C. (2013) jika, *“quality of Work Life refers to employee satisfaction with a variety of needs through resources, activities and outcomes stemming from participation in the workplace”*. Quality of Work Life merujuk kepada kepuasan pegawai dengan berbagai macam kebutuhan melalui sumber daya, aktivitas, dan hasil yang bersumber dari partisipasi pegawai di perusahaan. Rochita Ganguly (2010) menginterpretasikan, *“QWL dapat disintesisikan sebagai kualitas hubungan*



antara pegawai dengan lingkungan kerja yang sedemikian rupa sehingga pegawai memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk lingkungan perusahaan dengan mekanisme yang digunakan sebagai upaya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai di perusahaan tetapi juga mengacu pada produktivitas dan keuntungan. dari perusahaan

*Quality of Work Life* dapat diartikan sebagai kualitas hubungan antara pegawai dengan perusahaan, pegawai memiliki pengaruh yang signifikan dalam membangun lingkungan organisasi dengan mekanisme yang dapat digunakan sebagai langkah untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga dapat untuk meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas dan profitabilitas suatu perusahaan (Mayasari, 2019).

Berdasarkan uraian teori dan berbagai pendapat pakar yang telah dijabarkan, maka dapat diformulasikan bahwa QWL adalah kondisi maupun suasana global mengenai berbagai pengalaman yang telah dirasakan oleh pegawai selama berada di perusahaan yang tentunya mempengaruhi sikap, kepribadian serta perilakunya dalam bekerja. QWL adalah kondisi atau suasana dimana pegawai tersebut dapat merasakan adanya perasaan aman, nyaman dan puas dalam bekerja karena pegawai berada dalam suatu posisi yang menyenangkan dan pegawai juga diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabat sebagai pegawai di perusahaan (Nawawi, 2001). Dengan adanya bukti riset atau penelitian ilmiah terbaru oleh peneliti yang menyatakan bahwa partisipasi QWL yang tinggi akan berdampak positif terhadap turnover pegawai dan produktivitasnya di perusahaan. Beberapa peneliti mengindikasikan apabila kualitas kehidupan kerja (QWL) tidak hanya berkaitan



dengan kesejahteraan secara personal, sikap, dan perasaan pegawai terhadap pekerjaan, tetapi juga berkaitan erat dengan kepuasan kerja pegawai bekerja di perusahaan (Luthans, 2006).

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* menerangkan suatu perspektif manajemen tentang sumber daya, pegawai dan perusahaan. *QWL* ditunjukkan dengan filosofi manajemen sebagai aspek dalam meningkatkan harga diri pegawai, membuat perubahan dalam budaya perusahaan serta memperbaiki keadaan fisik maupun emosional para pegawainya (Ivancevich *et al*, 2007).

Indikator dalam Quality of Work Life menurut Cascio (2006) adalah (1) partisipasi pegawai di perusahaan, (2) pengembangan karir pegawai di perusahaan, (3) penyelesaian konflik jika terjadi suatu permasalahan, (4) hubungan komunikasi di perusahaan, (5) adanya peraturan tentang kesehatan kerja, (6) system keselamatan kerja yang memadai, (7) keamanan kerja untuk pegawai yang terjamin perusahaan, (8) kompensasi yang layak, dan (9) kebanggaan terhadap perusahaan..

Indikator qwl menurut Pujianto dan evendi, (2021) adalah :

1. Adanya dorongan perusahaan
2. Peran atau andil pegawai dalam pengambilan keputusan di perusahaan
3. Ketepatan kompensasi yang diberikan yang diberikan oleh perusahaan
4. Kelompok kerja yang supportif
5. Lingkungan kerja yang kondusif
6. Keamanan dalam bekerja

Lingkungan kerja yang kondusif merupakan indikator penting dalam berjalannya suatu korporasi karena tumbuhnya korporasi yang berorientasi pada

pelayanan (service oriented) maupun profit harus didukung dengan lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang baik meliputi beberapa aspek yaitu hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan, teamworking, networking, adanya reward dan punishment, time schedule untuk mengatur kegiatan agar tertata, dan menjalin hubungan kerjasama yang baik antara perusahaan dengan eksternal stakeholder

#### **2.1.4 Social Capital**

Berbagai macam latar belakang pegawai di dalam perusahaan menimbulkan berbagai macam mekanisme atau sistem interaksi antar pegawai. Situasi seperti ini terkadang dapat menimbulkan adanya kesalahpahaman bahkan adanya perpecahan dan konflik di perusahaan sehingga akan sangat berpengaruh pada situasi suasana atau kondisi kerja yang pasti berakhir dengan tidak kondusif. Interaksi atau hubungan sosial pegawai atau antar kelompok kerja yang tidak baik menjadi permasalahan yang cukup penting bagi perusahaan. Mekanisme serta instruksi yang ada di perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan efektif sesuai dengan ekspektasi atau harapan dari atasan, pegawai serta sistem manajemen di perusahaan, sehingga tujuan, target, keinginan dan sasaran perusahaan sebagai organisasi kerja menjadi tidak efektif dan kondusif. Hubungan, afiliasi atau interaksi sosial dalam perusahaan dapat mengurangi jumlah adanya permasalahan kesalahpahaman dan konflik di perusahaan karena interaksi sosial di perusahaan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari *social capital* yang dimiliki perusahaan.

Pemahaman mengenai ilmu *social capital* memberikan edukasi mengenai mekanisme jalinan sosial yang dimiliki oleh suatu organisasi kerja atau perusahaan

yang tentunya akan sangat berpengaruh terhadap SDM, efektifitas mekanisme kerja dan peningkatan kinerja yang dimiliki oleh perusahaan. pemahaman atau teori mengenai *social capital* sudah sering dibahas oleh ilmuwan atau para ekonom sejak sembilan belas abad yang lalu, pendapat ini didapat dari (Castiglione, van Deth, & Wolleb, 2008). Coleman (1990) menerapkan pemahaman terkait *social capital* atau *modal sosial* di dalam risetnya yang membahas mengenai topik pendidikan. Coleman memaparkan apabila modal sosial *social capital*, yang mencakup mengenai harapan perusahaan, kewajiban pegawai diperusahaan, adanya otoritas yang harus dijalankan perusahaan, jaringan dan informasi yang penting dikantor, serta adanya penerapan norma sosial, semua hal itu berpengaruh secara positif dalam hal meningkatkan secara efektif *volume* modal kemanusiaan, baik dalam lingkup individu, keluarga, masyarakat, komunitas maupun perusahaan.

Ide, pendapat atau pemahaman *social capital* atau *modal sosial* yang tertera dalam riset Coleman tersebut adalah hubungan atau jalinan sosial. Menurut Coleman (dalam Castiglione, dkk., 2008), relasi, jalinan sosial atau hubungan sosial memvisualkan mengenai suatu susunan struktur atau komposisi sosial sehingga dapat disimpulkan jika pegawai bertindak sebagai sumber informasi, role model bagi pegawai lainnya. Elaborasi terkait formasi atau susunan struktur *social capital* memberikan suatu solusi pemecahan masalah antara perspektif, cara pandang yang mengacu pada pilihan substansial dan realistis yang memandang tindakan sosial sebagai output tindakan berbasis individualisme yang bertujuan dari individu dan adanya perspektif yang mengacu norma sosial yang menjabarkan perilaku sosial sebagai aspek yang bergantung pada batasan batasan eksternal yang dipaksakan

oleh norma tersebut (Castiglione, dkk., 2008; Field, 2008). *Social capital* adalah suatu mekanisme yang berupaya menengahi dan memufatkan tindakan individu dan struktur sosial yang ada. Putnam (2000) mencerminkan *social capital* sebagai suatu bagian dari organisasi sosial, seperti kepercayaan, norma, dan jaringan, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi masyarakat maupun pegawai di perusahaan dengan memfasilitasi dapat melakukan berbagai tindakan yang sudah terkoordinasi dan tertata. *Social capital* kemudian didefinisikan sebagai aspek yang muncul dari adanya hubungan sosial dan dapat digunakan sebagai perekat sosial untuk menjaga persatuan dan kesatuan antar pegawai dalam rangka untuk mencapai tujuan bersama. Adanya kepercayaan dan norma dalam *social capital* dianggap sebagai faktor primer karena menunjang hubungan relasi sosial yang sudah terjalin. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat dikatakan *social capital* terdiri dari beberapa komponen atau faktor, yaitu relasi atau hubungan sosial, kepercayaan, dan norma.

*Social capital* memiliki parameter ekonomi yang meliputi produktivitas, efisiensi, dan efektivitas (Lawang, 2005). Hal tersebut dapat disintesis dari dua asumsi berikut. Pertama, *social capital* tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus tertaut di dalam struktur sosial di lingkungan masyarakat maupun lingkungan perusahaan. Struktur dan formasi sosial yang dimaksud mengarah pada hal hubungan (*relation*), jaringan (*network*), kewajiban dan harapan (*expectation*), yang menghasilkan dan dihasilkan oleh faktor kepercayaan (*trust*) serta adanya sifat dapat dipercaya (*trustworthiness*). Kedua, *social capital* memiliki fungsi yang hampir sama dengan jenis capital lainnya dalam rangka untuk dapat mencapai

tujuan ekonomi, seperti fungsi memperlancar (*lubricant*) dan fungsi memperlambat (*glue*) jalinan sosial dalam sistem produksi pada perusahaan. Hasbullah (2006) memaparkan enam unsur atau komponen primer *social capital*, yaitu:

1. *Participation in a network* (partisipasi dalam jaringan)
2. *Reciprocity* (pembalasan)
3. *Trust* (percaya)
4. *Social norms* (norma sosial)
5. *Values* (nilai)
6. *Proactive action* (tindakan proaktif).

Dari deskripsi di atas dapat disimpulkan apabila *social capital* merupakan hubungan sosial yang dapat dicapai melalui *kepercayaan (trusted)* yang dibentuk oleh masing-masing individu atau pegawai, norma sosial yang diimplementasikan dan dijalani serta dipatuhi bersama, maupun jaringan sosial yang telah diterapkan, individu dapat bertindak kolektif, memiliki potensi untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan potensi individu, kelompok maupun perusahaan, yaitu kapasitas masing-masing individu atau pegawai untuk kepentingan improve dan guna memenuhi kebutuhan hidup dan meningkatkan kesejahteraan hidup. Relasi sosial diwujudkan dalam partisipasi, kerja sama, saling peduli, dan hubungan timbal balik antar pegawai maupun antar kelompok kerja di perusahaan sangat berpengaruh bagi seseorang dalam menampilkan performanya. Sebagai makhluk sosial, manusia berkecenderungan untuk berinteraksi dan berkelompok dengan sesamanya. Hubungan atau relasi yang baik dalam pertemanan dan suasana kekeluargaan dalam bekerja sangat berarti bagi pegawai. support teman kerja,

pimpinan, serta bawahan berpengaruh besar pada proses peningkatan semangat kerja (*vigor*) pegawai. Jika situasi kerja pada perusahaan yang dirasakan aman, nyaman, dan jujur oleh pegawai maka akan membuatnya betah dan ingin mencurahkan segala pikiran, dan jiwa dan raganya berkorban untuk perusahaan.

*Social capital* dapat diukur dengan suatu alat ukur *social capital* yang telah di desain oleh Ali, Hussain, dan Azim (2013) yang sudah diterjemahkan. Indikator yang digunakan dalam *social capital* adalah :

1. memelihara kolaborasi
2. nilai-nilai perilaku dan norma
3. hubungan kompetitif

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu bertujuan sebagai referensi atau acuan dalam membuat penelitian. Rangkuman hasil penelitian terdahulu diuraikan sebagai berikut :

Penelitian yang dilakukan oleh Pujiyanto, Evendi, (2021) yang meneliti jurnal dengan judul Pengaruh hubungan *quality culture*, Tingkat *Quality Of Work Life (QWL)* Dan *Knowledge Management Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB)* pada Pekerja PT. Avian Avia mendapatkan hasil bahwa *variable quality culture* budaya mutu, *quality of work life* dan *knowledge management* secara parsial maupun secara simultan memiliki hubungan yang positif serta signifikan terhadap *organization citizenship behavior*. Dalam penelitian ini juga menunjukkan jika besarnya pengaruh variabel budaya mutu, *variable quality of work life* dan *variable knowledge management* terhadap *variable organization citizenship behavior* memiliki hubungan positif sebesar 74,4 persen.



Penelitian yang dilakukan Azizah, Salim, (2021) mengenai Link Between Worklife Balance, Spirituality At Workplace And OCB: Mediating Role Of Organizational Commitment mendapatkan hasil bahwa tingginya organizational citizenship behavior dipengaruhi oleh variabel worklife balance, variabel spiritualitas di tempat kerja, dan variabel komitmen. Sementara variabel worklife balance dan variabel spiritualitas di tempat kerja bisa berpengaruh langsung terhadap variabel organizational citizenship behavior serta variabel komitmen organisasi dapat dijadikan sebagai variabel intervening secara parsial.

Penelitian yang dilakukan Natasya, Awaluddin, (2021) dengan judul *The Effect of Quality of Work Life, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Engagement* mendapatkan hasil bahwa variabel Quality work of life berpengaruh signifikan terhadap variabel employee engagement, variabel Organizational Culture berpengaruh signifikan terhadap variabel employee engagement, variabel Job Satisfaction berpengaruh signifikan terhadap variabel employee engagement, variabel Quality work of life, variabel organizational culture dan variabel job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap variabel employee engagement.

Penelitian yang dilakukan Utami, (2021) mengenai pengaruh Quality Of Work Life Dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Medan mendapatkan hasil bahwa variabel Quality of work life berpengaruh positif dan signifikan pada variabel employee engagement. variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel employee

engagement. variabel *Quality of work life* dan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *employee engagement*.

Penelitian yang dilakukan Hastuti, Wibowo, (2020) mengenai Pengaruh *Quality of Work (QWL)* dan *Organizational Commitment (OC)* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada Perawat mendapatkan hasil jika variabel *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Variabel *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Sedangkan variabel *quality of work life* dan variabel *organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*.

Penelitian yang dilakukan Fanggidae, Djani, Neolaka, (2020) dengan judul *Analysis Of The Effect Of Quality Of Work Life And Organizational Culture On Employee Engagement At PT Jasa Raharja (Company) East Nusa Tenggara Branch* mendapatkan hasil bahwa variabel *QWL* dan variabel *Budaya Organisasi* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee engagement* karena *p-value* (0,000) lebih rendah dari taraf signifikansi 5% dengan *F* hitung 23,688 lebih besar dari *F* tabel (5,18). Dikonklusikan apabila variabel *QWL* dan variabel *OC* berpengaruh terhadap variabel *employee engagement* pada PT Jasa Raharja (Perusahaan) Cabang Nusa Tenggara Timur.

Penelitian yang dilakukan Febrida, Purwantoro, (2020) dengan judul *Pengaruh Employee Engagement dan Modal Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada Dinas Tanaman Pangan dan Holtikultura Kabupaten Rokan Hulu* mendapatkan hasil bahwa variabel *employee*

engagement dan variable modal social berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel organizational citizenship behavior (OCB).

Penelitian yang dilakukan Titin, Rusmawati, Azizah, (2020) mengenai Karakteristik Pekerjaan, Quality Of Work Life Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada PT Djasa Bahari Di Surabaya mendapatkan hasil bahwa variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap variabel organizational citizenship behavior, yang kedua yaitu variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap variabel organizational citizenship behavior dan yang ketiga yaitu variabel Quality of Work Life berpengaruh positif terhadap variabel organizational citizenship behavior.

Penelitian yang dilakukan Utunggadewi, (2019) tentang Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai Bagian Customer Service PT. Garuda Indonesia mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kualitas kehidupan kerja dengan variabel OCB. Hasil tersebut menunjukkan apabila terdapat hubungan positif yang signifikan antara variabel kualitas kehidupan kerja dan variabel OCB. Semakin tinggi kualitas kehidupan kerja pegawai maka semakin tinggi juga OCB.

Penelitian yang dilakukan Sumiati, Ardiana, Pratiwi, (2018) mengenai Pengaruh Komitmen Organisasi, Quality Of Work Life (QWL) Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangkalan Madura Jawa Timur mendapatkan hasil bahwa variabel komitmen organisasi dan variable kualitas kehidupan kerja(qwl) berpengaruh signifikan pada variabel OCB. variable komitmen organisasi, variable

kualitas kehidupan kerja yang bervariasi (qwl) dan variable OCB berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai

Penelitian yang dilakukan Kurniawati, (2018) dengan judul Pengaruh quality of work life terhadap work Engagement dan organizational citizenship Behaviour pada perusahaan elektronik di Surabaya mendapatkan hasil bahwa variabel Quality Work Life berpengaruh signifikan terhadap variabel work engagement dan variabel OCB, serta variabel work engagement berpengaruh signifikan terhadap variabel OCB.

Penelitian yang dilakukan Claresta, Yuniarto, (2018) yang meneliti mengenai Pengaruh employee engagement dan budaya Organisasi terhadap organizational citizenship Behavior (ocb) (studi pada perawat dan bidan Rumah sakit permata bunda malang) mendapatkan hasil apabila variabel employee engagement berpengaruh terhadap variable Organizational Citizenship Behavior (OCB) perawat dan bidan Rumah Sakit Permata Bunda Malang. Pada hasil penelitian ini juga menunjukkan jika variabel employee engagement dan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) perawat dan bidan Rumah Sakit Permata Bunda. Penelitian tersebut dikonklusikan apabila variabel employee engagement dan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan presentase sebesar 37,7 persen

Penelitian yang dilakukan Ubaididillah, (2017) dengan judul Analisa Pengaruh Modal Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behaviors ( OCB) Dengan Mediasi Kepercayaan Pada Manajemen BUMDESA mendapatkan hasil

bahwa pengaruh variabel modal social terhadap variabel OCB memiliki pengaruh signifikan. Dapat disimpulkan bahwa variabel modal sosial berpengaruh dan memacu setiap pegawai untuk dapat berperan aktif dan berkontribusi lebih serta sanggup bekerja melebihi standar yangtelah ditetapkan sehingga meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Cendani dan Endang Tjahjaningsih, (2015) yang meneliti mengenai Pengaruh Employee Engagement dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Pegawai Dengan OCB Sebagai Mediasi mendapatkan hasil bahwa variabel Employee of engagement, variabel Modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel OCB dan variabel Employee engagement, variabel Modal sosial dan variabel OCB berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai

Penelitian yang dilakukan Johnly pio, (2019) dengan judul Hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kualitas kehidupan kerja dan perilaku etis serta implikasinya terhadap peningkatan perilaku kewarganegaraan organisasi mendapatkan hasil bahwa variabel kualitas kehidupan kerja dan perilaku etis memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku kewargaan organisasi tidak memberikan pengaruh.

Penelitian yang dilakukan oleh Surriyana, (2020) penelitian tersebut mengenai Pengaruh tingkat quality of work life (qwl), dan knowledge management terhadap organizing citizenship behavior (ocb) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Graindo Mediatama mendapatkan hasil bahwa variabel *Quality of Work Life (QWL)* tidak berpengaruh terhadap variabel *Organisational Citizenship Behaviour*. variabel *Knowledge Management* Dan



variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Organisational Citizenship Behaviour*

Penelitian yang dilakukan Choirunnisa, (2021) yang meneliti mengenai Persepsi Keadilan Organisasi Memediasi *Social Capital* Dan Kecerdasan Emosional Terhadap OCB Pada Pegawai PPKS mendapatkan hasil bahwa variabel *Social Capital* dan variabel Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel OCB. variabel *Social Capital* dan variabel Kecerdasan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel Keadilan Organisasi dan variabel Keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel OCB

Penelitian yang dilakukan Setiabudhi, (2016) yang meneliti mengenai Pengaruh *social capital* dan *workplace Spirituality* terhadap *employee engagement* mendapatkan hasil bahwa variabel *social capital* berpengaruh dan signifikan terhadap variabel *employee engagement*, tetapi variabel *workplace spirituality* tidak berpengaruh terhadap variabel *employee engagement*

Penelitian yang dilakukan Bashir Aboaba, (2019) dengan judul *Engendering High Performing Employees through Business Analytics, Organisational Social Capital Building (OSCB) and Employee Engagement: A Theoretical Review* mendapatkan hasil bahwa variabel *Business Analytics* berpengaruh terhadap variabel modal sosial dan variabel modal sosial memberikan pengaruh yang positif terhadap variabel *employee engagement*

Penelitian yang dilakukan Libertya, (2019) yang meneliti mengenai Pengaruh *quality of work life* (qwl) terhadap kepuasan Kerja dan dampaknya



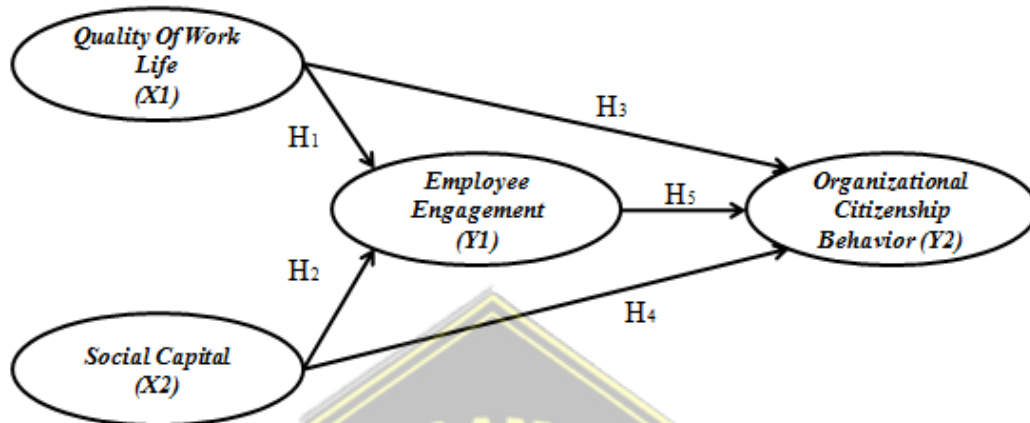
terhadap *organizational citizenship Behavior* (ocb) (studi pada bank rakyat indonesia kantor Cabang malang martadinata) mendapatkan hasil bahwa variabel QWL berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, variabel kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap variabel OCB, variabel QWL tidak memiliki pengaruh langsung terhadap variabel OCB, dan variabel QWL tidak memiliki pengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan Moestain, (2020) dengan judul kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja and *organizational citizenship behavior* di PT. Pertamina, menunjukkan hasil variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja, variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja, variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel OCB, variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap variabel OCB, variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel OCB, variabel kepemimpinan dan variabel OCB tidak berpengaruh melalui variabel kepuasan kerja, variabel kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap variabel OCB melalui variabel kepuasan kerja

### **2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono 2017). Kerangka Pemikiran Teoritis ini diturunkan dari adanya permasalahan mengenai OCB sebagai variabel terikat, *quality of worklife* dan *social*

*capital* sebagai variabel bebas serta *Employee engagment* sebagai variabel interening yang disajikan pada gambar kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teori**

## 2.4 Perumusan Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh Quality Of Work Life terhadap Employee Engagement

*Quality of work life* (QWL) yaitu ekpektasi pegawai yang sesuai dengan segala macam kebutuhan kesejahteraan pegawai di perusahaan yang bertujuan pada kenaikan karir pegawai di pekerjaannya (Pujianto dan Evendi, 2021). Quality of Work Life dapat dirangkum menjadi sebuah konsep yang cukup global mengenai remunerasi atau pemberian imbalan atas jasa pegawai terhadap perusahaan yang tentunya harus cukup serta adil, adanya integrasi sosial dan suasana kerja yang aman,nyaman,kondusif dan sehat di suatu perusahaan yang dapat memungkinkan pegawai untuk meningkatkan dan menggunakan semua keahlian yang dikuasai. Menurut Kahn (dalam May, Gilson, & Harter, 2004), *employee engagement* implementasi di pekerjaan disintesisakan apabila pegawai dapat menyelesaikan peran kerjanya sesuai bagian masing masing, bekerja dan mengekspresikan dirinya

baik itu secara fisik, kognitif maupun secara emosional selama bekerja di perusahaan. Keterikatan pegawai yang demikian itu sangat diperlukan sebagai aspek untuk mendorong timbulnya semangat kerja pegawai di dalam perusahaan (Hochschild, dalam May, dkk, 2004). Sehingga dapat dicerminkan jika semakin baik kualitas kehidupan kerja pegawai, maka semakin tinggi engagement pegawai terhadap perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Neolaka, (2020), mendapatkan hasil bahwa *Quality work of life* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil serupa pada penelitian Natasya, Awaluddin, (2021), dan Utami, (2021) bahwa variabel *Quality work of life* berpengaruh signifikan terhadap variabel *employee engagement*. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah  $H_1$  : *Quality work of life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

#### **2.4.2 Pengaruh Social Capital terhadap Employee Engagement**

Konsep atau pemahaman *social capital* dalam penelitian Coleman tersebut adalah hubungan atau relasi sosial. Menurut Coleman (dalam Castiglione, dkk., 2008), relasi atau hubungan sosial menggambarkan mengenai suatu struktur sosial di mana pegawai bertindak sebagai sumber bagi pegawai lainnya. Elaborasi terkait formasi *social capital* memberikan suatu solusi pemecahan masalah antara perspektif yang mengacu pada pilihan substansial dan realistis yang memandang tindakan sosial sebagai output tindakan berbasis individualisme yang bertujuan dari individu dan adanya perspektif yang mengacu norma sosial yang menjabarkan perilaku sosial sebagai aspek yang bergantung pada batasan batasan eksternal yang

dipaksakan oleh norma tersebut. Brown (dalam Robbins, 2007), memaparkan *employee engagement* adalah suatu kondisi apabila seorang pegawai dapat dikatakan terikat dalam pekerjaannya jika pegawai tersebut dapat menempatkan dirinya secara fisik dan psikologis dengan dunia kerjanya, dan pegawai tersebut merasa bahwa pekerjaannya begitu penting untuk dirinya di samping untuk perusahaan. sehingga dapat disimpulkan apabila semakin tinggi *social capital* dari pegawai, maka semakin meningkat *employee engagement* dari pegawai.

Penelitian yang dilakukan Bashir Aboaba, (2019) yang menjelaskan bahwa modal sosial memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan Setiabudhi, (2016) mendapatkan hasil bahwa variable modal sosial memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan *variable employee engagement*. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H<sub>2</sub> : *social capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

#### **2.4.3 Pengaruh Quality Of Work Life terhadap Organizational Citizenship Behavior**

*Quality Of Work Life* dapat diartikan sebagai suatu hal yang perlu diterapkan pada kehidupan organisasional dengan cara dimana para pegawai diberikan kesempatan agar berperan aktif dalam menentukan cara bekerja dalam rangka untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran di perusahaan . Suasana kerja yang nyaman serta aman akan memmanifestasikan kualitas kehidupan kerja yang kondusif bagi tercapainya tujuan perusahaan. Dengan adanya peningkatan kualitas kehidupan

kerja pegawai maka akan menghasilkan berbagai efek positif pada peningkatan kepuasan kerja terhadap perusahaan, misalnya tingkat absensi dan kinerja pegawai (Siagian, 2015).

Semakin baik ekspektasi pegawai mengenai *quality of work life*, maka perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai akan semakin meningkat. Perilaku positif yang tidak tertera dalam job desk pegawai akan dilakukan oleh pegawai, apabila pegawai merasakan kenyamanan dan kesejahteraan selama bekerja didalam perusahaan. Artinya apabila pegawai nyaman berada didalam pekerjaannya, maka pegawai tersebut akan melakukan pekerjaan tambahan, meskipun hal tersebut tidak dianggap sebagai kerja lembur yang dipastikan tidak ada uang tambahan. Hal ini dilakukan karena rasa puas yang dirasakan jika memberikan yang terbaik baik pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan Pujiyanto, Evendi (2021), Azizah, Salim, (2021), Natasya, Awaluddin, (2021), Hastuti, Wibowo, (2020), Titin, Rusmawati, Azizah, (2020), Utungga dewi, (2019), Sumiati, Ardiana, Pratiwi, (2018) membuktikan hasil penelitian bahwa variabel *quality of work life* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun hasil yang berbeda pada penelitian Suriyana, (2020), Libertya, (2019) yang membuktikan bahwa *quality of work life* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H<sub>3</sub> : *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)



#### 2.4.4 Pengaruh Social Capital terhadap Organizational Citizenship Behavior

*Social Capital* sebagai perwujudan nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama di antara para anggota yang memungkinkan terjalinnya kerja sama (Cendani, 2015). Modal sosial juga dapat disintesiskan sebagai hubungan yang tercipta diantara pegawai, dan perilaku yang membentuk kualitas dan kuantitas hubungan sosial dalam masyarakat dalam pandangan yang luas, yaitu sebagai perekat sosial (*social glue*) yang tujuannya menjaga persatuan dan kesatuan antar pegawai secara bersama-sama.

Semakin baik ekspektasi seseorang mengenai sosial capital, maka *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat semakin ditingkatkan, karena jika seorang pegawai telah memiliki perilaku sosial yang baik, tanpa adanya paksaan dari rekan kerja atau pimpinan sekalipun pegawai tersebut akan melakukan pekerjaan diluar pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Bahkan pegawai tersebut dapat melakukan peran ekstra misalnya pulang lebih lama untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang belum selesai.

Penelitian yang dilakukan Febrida, Purwantoro, 2020 dan Ubaididillah, (2017) membuktikan hasil penelitian bahwa modal sosial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil tersebut juga sesuai dengan penelitian Tjahjaningsih, (2015) bahwa *social capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H<sub>4</sub> : *social capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)



## 2.4.5 Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior

*Employee engagement* djabarkan oleh (Kahn 1990 dalam Cendani, 2015) sebagai upaya dari para pelaku organisasi untuk memagari diri atas perannya di pekerjaan. Dalam situasi ini, para pegawai akan melibatkan dirinya sebagai cerminan dirinya secara fisik, Dari segi kognitif dan emosional selama memainkan peran di dunia kerjanya. Menurut terminologi "*employee engagement*" yang disampaikan oleh Gallup, *engagement* dideskripsikan sebagai status "keterikatan" seorang pegawai terhadap perusahaan atau tempat di mana mereka bekerja. Sikap positif yang dimiliki akan terbangun jika pegawai ikut merasa memiliki dan mengembangkan perusahaan tersebut. Penelitian yang dilakukan Febrida, Purwanto, (2020), *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian yang dilakukan Claresta, Yuniarto, (2018) mendapatkan hasil bahwa *variable employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *variable organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H<sub>5</sub> : *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)



### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan eksplanatori yaitu penelitian bertujuan untuk menguji suatu hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak hipotesis sebelumnya. Menurut Effendi (2010) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) merupakan penelitian penjelasan yang menyoroti hubungan kausal antara variabel bebas (*Quality Of Work Life* dan *Social Capital*) terhadap variabel terikat (*Organizational Citizenship Behavior*) ataupun melalui variabel intervening (*Employee Engagement*) dan menguji hipotesis (dugaan sementara) yang telah

dirumuskan sebelumnya. Sehingga pembahasan hipotesis yang telah diuji dapat menjawab atau menjelaskan secara detail tujuan penelitian ini.

### **3.2 Penentuan Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Adapun yang dijadikan sebagai populasi adalah pegawai tetap Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng), yang diketahui terdapat 134 pegawai tetap pada periode April 2022 dengan rincian divisi Front Office 30 pegawai, Back Office 20 pegawai, Legal Admin 5 pegawai, Direksi 14 pegawai, Marketing 10 pegawai, Loan Admin dan Document 10 pegawai, Akuntansi 9 pegawai, Human capital 8 pegawai, Credit 9 pegawai, Operation 7 pegawai, TSI 4 pegawai, DBM 3 pegawai, divisi umum 5 pegawai.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus sampling atau pengambilan sampel dengan mekanisme menggunakan keseluruhan populasi untuk diteliti. Metode dipilih karena jumlah populasi yang cukup sesuai dengan syarat penggunaan alat analisis SEM yaitu minimal 100 responden. Atas dasar alasan tersebut, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sensus berjumlah 134 responden.

### **3.3 Definisi Opesubstansial dan realistik**

Pada sub bab ini membahas mengenai variabel yang diopesubstansial dan realistisisasikan dari konsep yang terukur dan dapat diukur. Definisi opesubstansial dan realistik disajikan pada tabel 3.1 :

**Tabel 3.1**

**Definisi Opesubstansial dan realistik**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Opesubstansial dan realistik</b>	<b>Indikator</b>
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Y2)	<i>Organizational citizenship behavior</i> merupakan kesukarelaan pegawai dalam melakukan berbagai kegiatan dan bertindak untuk tujuan perusahaan diluar kewajiban pegawai dan tidak mengharapkan kompensasi dan imbalan dalam bentuk apapun dari perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perilaku menolong</li> <li>2. Rasa hormat</li> <li>3. Sportivitas</li> <li>4. Kesungguhan dalam bekerja</li> <li>5. Tanggungjawab sebagai bagian dari perusahaan</li> </ol> (Taskiran dan Iyigun, 2019).
<i>Employee engagement</i> (Y1)	<i>Employee engagement</i> yaitu di mana seorang pegawai dikatakan terikat dalam pekerjaannya jika pegawai tersebut dapat mengidentifikasi diri secara fisik maupun psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya sendiri selain untuk perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semangat</li> <li>2. Dedikasi</li> <li>3. Absorpsi yang sudah diadaptasikan</li> </ol> Brown (dalam Robbins, 2007)
<i>Quality of work life</i> (X1)	<i>Quality of work life</i> (QWL) disintesisakan ekspektasi pegawai yang sesuai dengan berbagai macam kebutuhan, pemenuhan keinginan serta kesejahteraan pegawai tersebut di perusahaan yang dapat mengarah pada peningkatan dan kemajuan karir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peran pegawai dalam pengambilan keputusan</li> <li>2. Ketepatan kompensasi</li> <li>3. Kelompok kerja yang supportif</li> <li>4. Lingkungan kerja yang kondusif</li> <li>5. Keamanan dalam bekerja</li> </ol> (Pujianto dan Evendi, 2021)
<i>Social capital</i> (X2)	<i>Social Capital</i> sebagai perwujudan nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama di antara para pegawai yang memungkinkan terjalannya kerja sama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. memelihara kolaborasi</li> <li>2. nilai-nilai perilaku dan norma</li> <li>3. hubungan kompetitif</li> </ol> Coleman (dalam Castiglione, dkk., 2008),

---

---

Sumber : jurnal penelitian

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sekumpulan pertanyaan maupun pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner tersebut diukur dengan menggunakan skala likert atau skala 1-5 yang dijabarkan dari indikator variabel penelitian. Kemudian indikator itu menjadi titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang menggunakan skala *Likert* untuk pengukuran dan mempunyai gradasi dari sangat negatif sampai sangat positif.

STS = Sangat tidak setuju, dengan nilai 1

TS = Tidak setuju, dengan nilai 2

CS = Cukup setuju, dengan nilai 3

S = Setuju, dengan nilai 4

SS = Sangat setuju, dengan nilai 5

### **3.5. Statistik Deskriptif**

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui jawaban dari responden terhadap masing-masing variabel bebas, variabel intervening serta variabel terikat. Untuk mengetahui jumlah frekuensi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 5 kategori (Sugiyono, 2012), adalah sebagai berikut :

$$RS = (m-n) / k \Rightarrow RS = (5-1) / 5 = 0,80$$

Dimana :

RS = Rentang Skala

N = Skor Minimal

M = Skor Maksimal

K = Kategori

### **3.6. Analisis Data**

#### **3.6.1. Loading Faktor**

Loading faktor difungsikan untuk menguji indikator dari variabel penelitian yang dibentuk menjadi suatu pertanyaan kuesioner. kuesioner akan dinyatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk memanifestasikan sesuatu yang akan diuji atau diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*. Analisis faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai *unidimensionalitas* atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel. Apabila masing-masing indikator merupakan indikator pengukur konstruk maka akan menghasilkan nilai *loading* faktor yang tinggi. Asumsi yang mendasari dapat digunakan atau tidak analisis faktor yaitu data matrik harus memiliki korelasi yang cukup. Nilai KMO > 0,5 dan memiliki nilai *loading* faktor yang tinggi dari 0,4.

#### **3.6.2. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas merupakan alat ukur untuk mengukur jawaban suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau



stabil dari waktu ke waktu. Suatu data dikatakan reliabel apabila variabelnya memiliki nilai Cronbach alpha 0,60 atau tidak reliabel apabila memiliki nilai Cronbach alpha lebih kecil dari 0,60 (Ghozali, 2013).

### 3.7 Uji Normalitas Analisis Jalur

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model analisis jalur, variabel dependen serta variabel independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan uji skewness dan kurtosis baik secara univariate maupun multivariate. Apabila nilai skewness dan kurtosis memiliki p-value yang lebih besar dari 0,05 baik pada uji univariate maupun pada uji multivariate. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki distribusi data yang normal baik itu secara univariate maupun pada multivariate. (Ghozali, 2013)

### 3.8 Structural Equations Modeling (SEM)

Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (*struktur equations modeling*). Model analisis jalur (SEM) yang telah dilakukan, nantinya akan diperoleh nilai koefisien jalur model standardized dan nilai t hitung (Ghozali, 2013). Dari hasil pengujian tersebut dapat ditulis persamaan sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y_2 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e$$

Keterangan :

(dan) terhadap variabel terikat ( ) ataupun melalui variabel intervening ( )

$Y_2$  : *Organizational Citizenship Behavior*

Y1 : *Employee Engagement*

X1 : *Quality Of Work Life*

X2 : *Social Capital*

$\beta_1, \dots, \beta_5$  : Koefisien Regresi

E : *Error* (koefisien pengganggu)

Pengujian ini juga dapat mengukur pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung atau pengujian mediasi dari variabel intervening, yaitu dengan cara membandingkan besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Jika lebih besar pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan apabila variabel interveningnya dapat memediasi antara variabel bebas terhadap variabel terikat. (Ghozali, 2013)

### **3.9 Pengujian Hipotesis**

Untuk menguji Hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji t, uji t yaitu suatu uji untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas secara parsial atau individual menerangkan variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan t statistik > t value (1,96) yang berarti hipotesis diterima (Ghozali, 2013).

### **3.11 Kelayakan Model (*Goodness of Fit Test*)**

Dalam penelitian ini uji *Goodness of fit test* digunakan untuk melakukan pengujian kemaknaan model dalam menguraikan hubungan antar variabel sebagaimana yang dihipotesiskan. Berikut adalah tabel hasil uji *goodness of fit test*. Apabila hasil uji *goodness of fit* didapatkan nilai chi square sebesar 0.00 dengan

tingkat signifikansi 1,00. Dapat dikonklusikan jika model sudah saturated atau sudah *fit perfect* (sempurna).



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Responden**

Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah di Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng). Dalam penelitian ini sampel yang digunakan pegawai di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) Kantor Pusat yang berjumlah 134 pegawai tetap.

134 pegawai tersebut dengan rincian divisi Front Office 30 pegawai, Back Office 20 pegawai, Legal Admin 5 pegawai, Direksi 14 pegawai, Marketing 10 pegawai, Loan Admin dan Document 10 pegawai, Akuntansi 9 pegawai, Human

capital 8 pegawai, Credit 9 pegawai, Operation 7 pegawai, TSI 4 pegawai , DBM 3 pegawai, divisi umum 5 pegawai.

Dari 134 kuesioner yang disebar, hanya 119 kuesioner yang kembali dan diolah lebih lanjut untuk mengetahui hasil penelitian. Pendistribusian kuesioner dilakukan untuk mengetahui karakteristik responden seperti usia responden dan tingkat pendidikan responden serta mendapatkan jawaban mengenai variabel penelitian.

#### 4.1.1 Usia Responden

Gambaran umum responden berdasarkan usia, terlebih dahulu dilakukan pembagian kelompok umur sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Usia Responden**

Umur	Jumlah
21 – 28 th	21
29 – 36 th	30
37 – 44 th	41
45 – 52 th	27
Total	119

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa usia responden terbanyak adalah berkisar dari usia 37 hingga 44 tahun yaitu sebanyak 41 orang dari total 119 responden yang menjadi sampel penelitian. Hal ini dimaknai bahwa PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) Kantor Pusat memiliki rata rata usia pegawai paling banyak berkisar antara 37 – 44 tahun. Dalam rentang usia

tersebut pegawai sudah memahami perusahaan secara keseluruhan dan tentunya memiliki banyak pengalaman didalam perusahaan.

#### 4.1.2 Jenis Kelamin Responden

Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Tingkat Jenis Kelamin Responden**

No	Keterangan	Frekuensi
1	Laki-laki	48
2	Perempuan	71
Jumlah		119

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan data diatas dapat dilihat jika responden laki laki berjumlah 48 orang dan perempuan berjumlah 71 orang. Jumlah responden perempuan lebih banyak dibandingkan dengan laki laki. Hal ini dikarenakan pada proses rekrutmen PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) lebih banyak kebutuhan pegawai wanita yang utamanya ditempatkan pada posisi frontliner maupun bagian bagian tertentu yang berhubungan langsung dengan nasabah maupun mitra kerja.

#### 4.1.3. Tingkat Pendidikan

Gambaran umum responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Tingkat Pendidikan Responden**

No	Keterangan	Frekuensi
1	DIII	9
2	S1	87
3	S2	23
Jumlah		119

*Sumber : Data primer yang diolah, 2022*

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan jika pegawai terbanyak dengan pendidikan terakhir adalah Sarjana dengan 87 responden. Hal ini karena dengan adanya peraturan terbaru bahwa untuk menjadi pegawai diharuskan memiliki pendidikan minimal sarjana.

#### **4.2 Analisis Deskriptive Variabel Penelitian**

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui jawaban dari responden terhadap masing-masing variabel. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor terbaik dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi dalam 5 kategori (Sugiono, 2000 dalam Umar 2002), adalah sebagai berikut

$$RS = (m-n) / k \Rightarrow RS = (5-1) / 5 = 0,80$$

Dimana :

$RS = Rentangskala$

$n = Skor\ minimal$

$m = Skor\ maksimal$

$k = Jumlah\ kategori$

Berdasarkan data diatas kategori jawaban responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1,00 - 1,80 : Sangat rendah atau sangat tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masi sangat rendah atau sangat kecil.
- 1,81 - 2,60 : Rendah atau tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah atau kecil.
- 2,61 - 3,40 : Sedang atau cukup yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau cukup
- 3,41 - 4,20 : Baik atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang baik atau baik.



4,21 - 5,00 : Sangat baik atau sangat baik yang menunjukkan kondisi variabel yang sangat baik atau sangat baik

Berdasarkan pada kategori tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan jumlah responden yang memiliki kategori-kategori tersebut.

### 1. Deskripsi Variabel *Quality Of Work Life*

Hasil tanggapan terhadap *Quality Of Work Life* dapat dijelaskan pada tabel

4.4 berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden Mengenai *Quality Of Work Life***

Skala Penilaian	Indikator <i>Quality Of Work Life</i>							
	Peran pegawai dalam pengambilan keputusan		Lingkungan kerja yang kondusif		Keamanan dalam bekerja		Kelompok kerja yang supportif	
	Frekuensi	Frekuensi X skor	Frekuensi	Frekuensi X skor	Frekuensi	Frekuensi X skor	Frekuensi	Frekuensi X skor
STS	0	0	0	0	0	0	0	0
TS	13	26	6	12	9	18	17	34
CS	40	120	33	99	47	141	43	129
S	57	228	69	276	61	244	39	156
SS	9	45	11	55	2	10	20	100
Skor/Prosentase	119	419	119	442	119	413	119	419
Katagori	3,52 (Baik)		3,71 (baik)		3,47 (Baik)		3,52 (baik)	
Katagori / Rata-rata variabel	(3,56) Baik							

Sumber : Data primer yang diolah 2022

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian baik terhadap keseluruhan indikator variabel *Quality Of Work Life* dengan rata-rata sebesar 3,56 yang termasuk dalam kategori baik, yang artinya variabel *Quality Of Work Life* dengan indikator peran pegawai dalam pengambilan keputusan, Kelompok kerja yang supportif, Lingkungan kerja yang kondusif dan Keamanan dalam bekerja sudah dinilai baik oleh responden atau pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) Kantor Pusat.

Indikator yang memiliki penilaian tertinggi adalah indikator Lingkungan kerja yang kondusif dengan rata-rata 3.71, yang artinya sebagian besar responden merasa bahwa lingkungan kerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) Kantor sudah kondusif, sedangkan indikator yang memiliki nilai rata-rata paling rendah adalah indikator Keamanan dalam bekerja dengan rata-rata 3.47.

Hampir setiap indikator variabel *Quality Of Work Life* terdapat responden yang memberikan penilaian tidak setuju. Pada indikator nomor satu yaitu “peran pegawai dalam pengambilan keputusan” terdapat 13 responden yang menjawab tidak setuju, hal ini dapat diartikan apabila sebagian responden merasa bahwa masih adanya batasan dan belum dapat berkontribusi aktif dalam hal pengambilan keputusan pada perusahaan sehingga belum dapat meng-aktualisasikan diri dan kompetensi. Pada indikator nomor dua yaitu “Lingkungan kerja yang kondusif” terdapat 6 responden yang menjawab tidak setuju, hal ini dapat diartikan apabila sebagian responden merasa bahwa belum memiliki situasi dan lingkungan kerja yang kondusif di kantor.

Pada indikator nomor tiga yaitu “Keamanan dalam bekerja” terdapat 9 responden yang memberikan penilaian tidak setuju, hal ini dapat diartikan apabila sebagian responden merasa bahwa unsur keamanan dalam bekerja masih kurang. Pada indikator nomor empat yaitu “Kelompok kerja yang supportif” terdapat 17 responden yang memberikan penilaian tidak setuju, hal ini dapat diartikan apabila sebagian responden merasa bahwa belum memiliki kelompok kerja yang supportif sehingga mengakibatkan belum tercapai kekompakan tim untuk mencapai tujuan secara efektif.

## 2. Deskripsi Variabel Social Capital

Hasil tanggapan terhadap variabel Social Capital dapat dijelaskan pada tabel

4.5 berikut ini :

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Mengenai *Social Capital***

Skala Penilaian	Indikator Social Capital					
	memelihara kolaborasi		nilai-nilai perilaku dan norma		hubungan kompetitif	
	Frekuensi	FrekuensiX skor	Frekuensi	FrekuensiX skor	Frekuensi	FrekuensiX skor
STS	0	0	0	0	0	0
TS	5	10	3	6	5	10
CS	34	102	34	102	28	84
S	50	200	72	288	74	296
SS	30	150	10	50	12	60
Skor/Prosentase	119	462	119	446	119	450
Katagori	3,88 (baik)		3,75 (Baik)		3,78 (Baik)	
Katagori / Rata-rata variabel	(3,80) Baik					

Sumber : Data primer yang diolah 2022

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian baik terhadap keseluruhan indikator variabel *Social Capital* yaitu dengan rata-rata variabel sebesar 3,80 yang termasuk dalam katagori baik yang artinya variabel *Social Capital* dengan indikator memelihara kolaborasi, nilai-nilai perilaku dan norma serta hubungan kompetitif sudah dinilai baik oleh responden atau pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) Kantor Pusat.

Indikator yang memiliki penilaian terbaik adalah indikator memelihara kolaborasi dengan nilai rata-rata 3.88 yang artinya sebagian besar pegawai merasa sudah memelihara kerjasama baik dengan rekan kerja, mitra kerja maupun atasan, karena dengan hal inilah OCB dapat semakin ditingkatkan. Sedangkan indikator

dengan penilaian rata-rata terendah adalah indikator nilai-nilai perilaku dan norma 3.75.

Hampir setiap indikator variabel *Social Capital* terdapat responden yang memberikan penilaian tidak setuju. Pada indikator nomor satu yaitu “memelihara kolaborasi” terdapat 5 responden yang memberikan penilaian tidak setuju, dalam hal ini dapat diartikan bahwa responden tersebut merasa kurangnya kerjasama antar rekan kerja, mitra kerja maupun dengan atasan di kantor. Pada indikator nomor dua yaitu “nilai-nilai perilaku dan norma” terdapat 3 responden yang memberikan penilaian tidak setuju, dalam hal ini dapat diartikan bahwa responden tersebut merasa nilai-nilai perilaku dan norma yang diterapkan di kantor masih belum sesuai. Pada indikator nomor tiga yaitu “hubungan kompetitif” terdapat 5 responden yang memberikan penilaian tidak setuju, dalam hal ini dapat diartikan bahwa responden merasa kurang terjalannya hubungan antara rekan kerja, konsumen, atasan dan stakeholder.

### 3. Deskripsi Variabel Employee Engagement

Hasil tanggapan terhadap Employee Engagement dapat dijelaskan pada tabel 4.6 berikut ini :

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Mengenai Employee Engagement**

Skor	Indikator Employee Engagement					
	Semangat		Dedikasi		Absorpsi yang sudah diadaptasikan	
	Frekuensi	FrekuensiX skor	Frekuensi	FrekuensiX skor	Frekuensi	FrekuensiX skor
STS	0	0	0	0	0	0
TS	6	12	7	14	2	4
CS	22	66	21	63	43	129
S	83	332	85	340	64	256
SS	8	40	6	30	10	50
Skor/Prosentase	119	450	119	447	119	439

Kategori	3,78(Baik)	3,75 (Baik)	3,68(Baik)
Kategori / Rata-rata variabel	(3,74) Baik		

Sumber : Data primer yang diolah 2022

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas keseluruhan indikator *Employee Engagement*, yaitu dengan rata-rata sebesar 3,74 yang termasuk dalam kategori baik, yang artinya variabel *Employee Engagement* dengan indikator Semangat, Dedikasi dan Absorpsi yang sudah diadaptasikan sudah dinilai baik oleh responden atau pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) Kantor Pusat.

Indikator yang memiliki penilaian terbaik adalah indikator semangat dengan nilai rata-rata 3.78 yang artinya sebagian besar pegawai dapat selalu bersemangat dalam menjalankan rutinitas pekerjaan. Sedangkan indikator dengan penilaian rata-rata terendah adalah indikator Absorpsi yang sudah diadaptasikan 3.68.

Hampir setiap indikator variabel *Employee Engagement* terdapat responden yang memberikan penilaian tidak setuju. Pada indikator nomor satu yaitu “semangat” terdapat 6 responden yang menjawab tidak setuju, hal ini dapat diartikan apabila sebagian responden merasa bahwa kurangnya semangat dalam bekerja sehingga dapat menurunkan potensi untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada indikator nomor dua yaitu “Dedikasi” terdapat 7 responden yang menjawab tidak setuju, hal ini dapat diartikan apabila sebagian responden merasa bahwa belum memiliki tingkat kinerja dan kualitas komitmen yang tinggi dalam menjalankan tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Pada indikator nomor tiga yaitu “Absorpsi yang diadaptasikan” terdapat 2 responden yang memberikan penilaian tidak setuju, hal ini dapat diartikan apabila sebagian responden merasa bahwa unsur saran, motivasi, ilmu serta pengetahuan yang diberikan oleh perusahaan masih belum cukup terpenuhi dengan baik.

### 5. Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil tanggapan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan pada tabel 4.7

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden Mengenai *Organizational Citizenship Behavior***

Skala Penilaian	Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>					
	Perilaku menolong		Rasa hormat		Tanggungjawab	
	Frekuensi	FrekuensiX skor	Frekuensi	FrekuensiX skor	Frekuensi	FrekuensiX skor
STS	0	0	0	0	0	0
TS	5	10	2	4	1	2
CS	38	114	32	96	38	114
S	65	260	78	312	65	260
SS	11	55	7	35	15	75
Skor/Prosentase	119	439	119	447	119	451
Kategori	3,69 (Baik)		3,75 (Baik)		3,78 (Baik)	
Kategori / Rata-rata variabel	(3,75) Baik					

Sumber : Data primer yang diolah 2022

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas keseluruhan indikator *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu dengan rata-rata sebesar 3,75 yang termasuk dalam katagori baik, yang artinya variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan indikator perilaku menolong, rasa hormat dan tanggung jawab sudah dinilai baik oleh responden atau .pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD Jateng) Kantor Pusat.



Indikator yang memiliki penilaian terbaik adalah indikator tanggung jawab dengan nilai rata-rata 3.78 yang artinya sebagian besar pegawai bertanggung jawab penuh dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok pekerjaannya. Sedangkan indikator dengan penilaian rata-rata terendah adalah indikator tolong menolong dengan rata-rata 3.69.

Hampir setiap indikator variabel *Organizational Citizenship Behavior* terdapat responden yang memberikan penilaian tidak setuju. Pada indikator nomor satu yaitu “Perilaku menolong” terdapat 5 responden yang menjawab tidak setuju, hal ini dapat diartikan apabila sebagian responden merasa bahwa masih rendahnya perilaku menolong antar rekan kerja yang disebabkan oleh perilaku individualisme untuk menyelesaikan beban pekerjaannya masing masing. Pada indikator nomor dua yaitu “Rasa hormat” terdapat 2 responden yang menjawab tidak setuju, hal ini dapat diartikan apabila sebagian responden merasa bahwa masih kurangnya rasa hormat terhadap rekan kerja di kantor.

Pada indikator nomor tiga yaitu “tanggung jawab” hanya terdapat 1 responden yang memberikan penilaian tidak setuju, hal ini dapat diartikan apabila responden tersebut merasa bahwa unsur tanggungjawab menyelesaikan pekerjaan terutama dalam pekerjaan yang harusnya di selesaikan bersama-sama dengan tim kerja masih kurang.

### 4.3. Analisis Hasil Penelitian

#### 4.3.1 Uji Normalitas Analisis Jalur

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model jalur. Uji normalitas dilakukan dengan uji skewness dan kurtosis baik secara univariate maupun multivariate sebagaimana berikut :

#### Uji Normalitas

##### Test of Univariate Normality for Continuous Variables

Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
X1.1	-1.278	0.201	-0.862	0.389	2.377	0.305
X1.2	-1.921	0.055	0.709	0.479	4.193	0.123
X1.3	-2.278	0.023	-0.578	0.563	5.523	0.063
X1.4	0.249	0.804	-2.888	0.004	8.402	0.015
X2.1	-1.002	0.317	-2.218	0.027	5.923	0.052
X2.2	-1.412	0.158	0.782	0.434	2.605	0.272
X2.3	-2.331	0.020	1.331	0.183	7.205	0.027
Y1.1	-1.405	0.160	0.989	0.323	2.952	0.229
Y1.2	-0.534	0.593	-0.817	0.414	0.953	0.621
Y1.3	0.110	0.913	-0.444	0.657	0.209	0.901
Y2.1	-0.596	0.551	0.043	0.966	0.357	0.837
Y2.2	-1.975	0.048	1.241	0.215	5.440	0.066
Y2.3	0.374	0.709	-1.043	0.297	1.227	0.542

##### Test of Univariate Normality for Continuous Variables

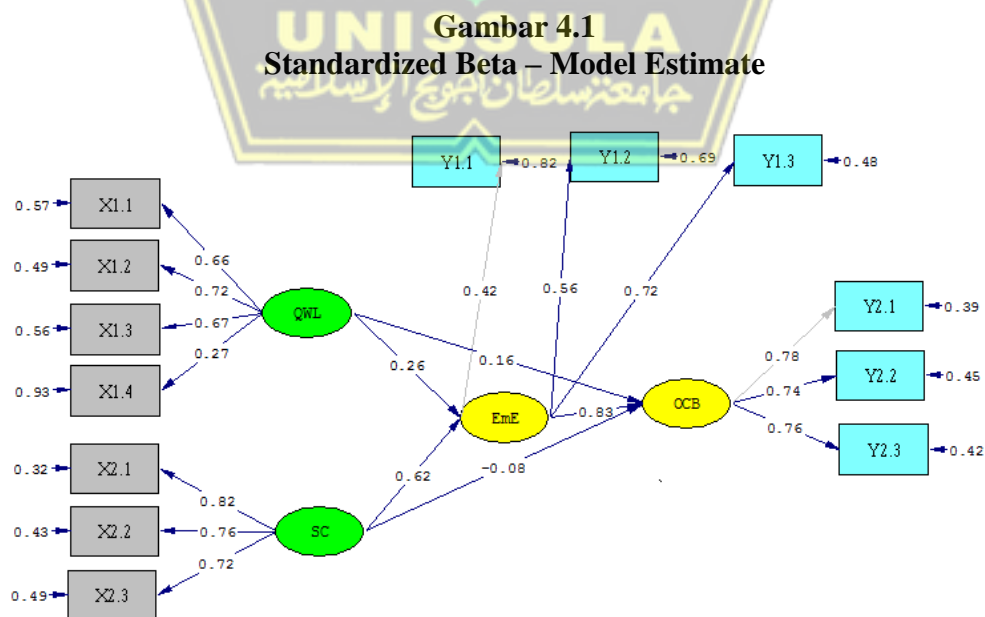
Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
X1.1	-0.316	0.752	-0.422	0.673	0.278	0.870
X1.2	-0.685	0.494	0.568	0.570	0.791	0.673
X1.3	-1.219	0.223	0.031	0.976	1.486	0.476
X1.4	-0.096	0.923	-2.031	0.042	4.133	0.127
X2.1	-0.832	0.405	-1.730	0.084	3.686	0.158
X2.2	-0.613	0.540	0.862	0.389	1.119	0.572
X2.3	-0.812	0.417	0.951	0.341	1.565	0.457
Y1.1	-0.642	0.521	0.620	0.535	0.796	0.671
Y1.2	-0.091	0.927	1.006	0.315	1.020	0.601
Y1.3	0.035	0.972	0.205	0.838	0.043	0.979
Y2.1	-0.291	0.771	0.374	0.708	0.225	0.894
Y2.2	-0.960	0.337	1.429	0.153	2.965	0.227
Y2.3	0.141	0.888	-0.336	0.737	0.133	0.936

Sumber : data yang diolah 2022

Data diatas menunjukkan secara univariate nilai skewness dan kurtosis memiliki p-value yang lebih besar dari 0,05 yang menunjukkan berdistribusi normal. Scara multivariate hasil analisis juga memiliki nilai skewness dan kurtosis dengan p-value di atas 0,05 yang juga menunjukkan memiliki distribusi data normal.

#### 4.4. Model Jalur

Model analisis jalur yang telah dilakukan dengan LISREL diperoleh nilai koefisien jalur model standardized dan nilai t hitung. Dari hasil pengujian tersebut dapat ditulis persamaan sebagai berikut :



Berdasarkan model estimate diatas, dapat diambil sebuah *Structural Equations* sebagai berikut :

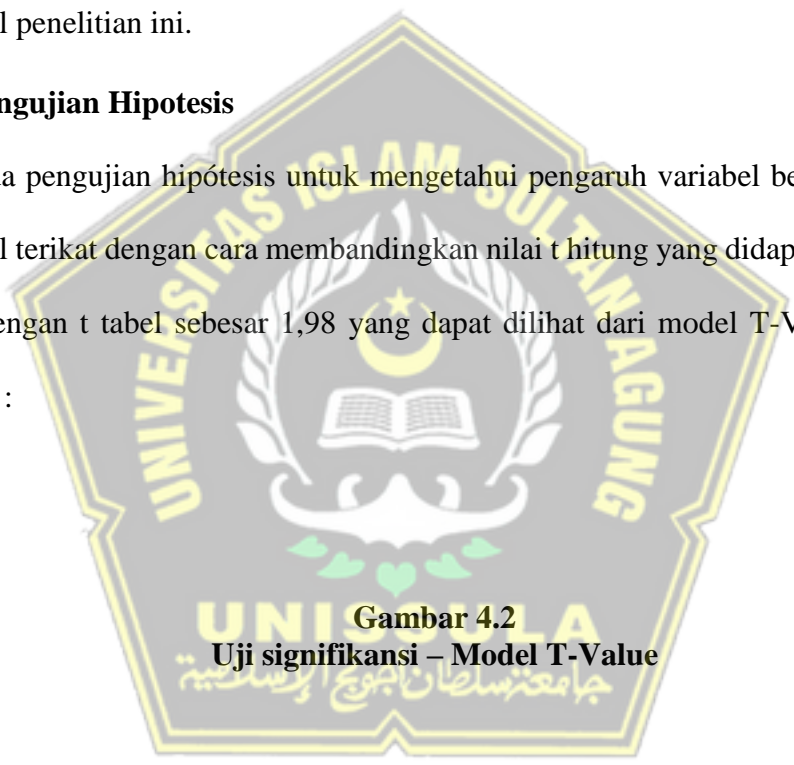
$$\text{OCB} = 0.83 * \text{EmE} - 0.082 * \text{SC} + 0.16 * \text{QWL}, \text{Errorvar.} = 0.24, R^2 = 0.76$$

$$\text{EmE} = 0.62 * \text{SC} + 0.26 * \text{QWL}, \text{Errorvar.} = 0.37, R^2 = 0.63$$

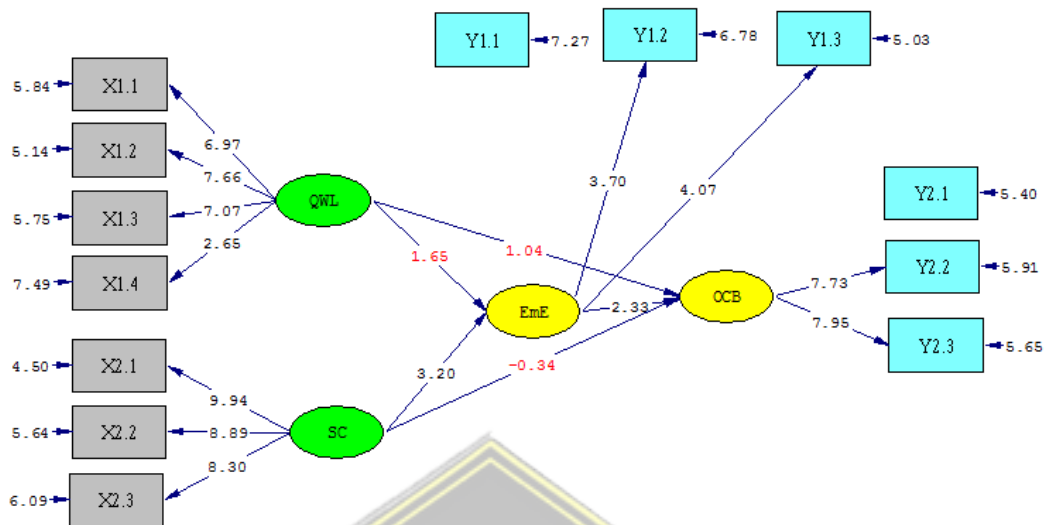
Berdasarkan pada analisis jalur didapatkan hasil semua koefisien variabel memiliki arah koefisien yang bertanda positif. Hasil ini mendukung dugaan semula bahwa Organizational Citizenship Behavior dapat ditingkatkan melalui variabel-variabel penelitian ini.

#### 4.5. Pengujian Hipotesis

Pada pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan cara membandingkan nilai t hitung yang didapat dari model jalur dengan t tabel sebesar 1,98 yang dapat dilihat dari model T-Value sebagai berikut :



**Gambar 4.2**  
**Uji signifikansi – Model T-Value**



Chi-Square=120.71, df=59, P-value=0.00000, RMSEA=0.094

**Tabel 4.8**  
**Pengujian Hipotesis**

Variabel	T Statistik	>	T Value	Keterangan
Quality Of Work Life -> Employee Engagement	1,65	<	1,98	Tidak Signifikan
Social Capital terhadap -> Employee Engagement	3,20	>	1,98	Signifikan*
Quality Of Work Life -> Organizational Citizenship Behavior	1,04	<	1,98	Tidak Signifikan
Social Capital -> Organizational Citizenship Behavior	0,78	<	1,98	Tidak Signifikan
Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior	2,33	>	1,98	Signifikan*

Sumber : data primer yang diolah, 2022

#### 4.5.1 Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Employee Engagement

Berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan jika nilai t value sebesar 1.65 < 1.98. hal ini berarti Quality Of Work Life tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement yang artinya hipotesis ditolak

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Anggraini, Desi dan Nasution, Amri (2019), pada penelitian ini mendapatkan hasil yaitu variable *Quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap variable *Employee engagement*

#### **4.5.2 Pengaruh Social Capital Terhadap Employee Engagement**

Berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan jika nilai t value sebesar 3.20 > 1.98. hal ini berarti *Social Capital* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* yang artinya hipotesis diterima.

#### **4.5.3 Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan jika nilai t value sebesar 1.04 < 1.98. hal ini berarti *Quality Of Work Life* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang artinya hipotesis ditolak.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Libertya, (2019), pada penelitian ini mendapatkan hasil *Quality of Work Life* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian yang dilakukan Surriyana, (2020), pada penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa variable *Quality of Work Life (QWL)* tidak berpengaruh terhadap variable *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **4.5.4 Pengaruh Social Capital Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan jika nilai t value sebesar 0.78 < 1.98. hal ini berarti *Social Capital* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang artinya hipotesis ditolak.



Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Lestari (2007), pada penelitian ini mendapatkan hasil pada modal sosial terhadap *organizational citizenship behavior* dengan persepsi keadilan sebagai variabel moderasi didapatkan hasil tidak terdapat hubungan dengan nilai  $F = 2.384$ ,  $R^2 = 0.063$ , dan  $p = 0.073$ .

Penelitian yang dilakukan Wuisan (2018), pada penelitian ini mendapatkan hasil *social capital* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Jamkrindo Manado.

#### **4.5.5 Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan jika nilai t value sebesar  $2.33 > 1.98$ . hal ini berarti Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior yang artinya hipotesis diterima.

#### **4.7. Kelayakan Model (*Goodness of Fit Test*)**

Uji Goodness of fit test digunakan untuk melakukan pengujian kemaknaan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel sebagaimana yang dihipotesiskan. Berikut adalah tabel hasil uji *goodness of fit test*.

*Goodness of Fit Statistics*

*Degrees of Freedom = 59*

*Minimum Fit Function Chi-Square = 135.94 (P = 0.00)*

*Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 120.71 (P = 0.00)*

*Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 61.71*

*90 Percent Confidence Interval for NCP = (34.10 ; 97.08)*

Berdasarkan hasil uji goodness of Fit test didapatkan nilai chi square sebesar 135.94 dan nilai  $p = 0.00$  dengan tingkat signifikansi 0.05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model sudah baik atau sudah fit.

## **4.8 Pembahasan**

### **4.8.1 Hubungan *Quality Of Work Life* Dengan *Employee Engagement***

Berdasarkan pengujian hipotesis nilai t value sebesar  $1.65 < 1.98$  . hal ini menunjukkan jika variabel *Quality Of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Semakin baik *Quality of Work Life* dari pegawai tidak dapat memberikan pengaruh terhadap *Employee Engagement*, karena meskipun terdapat peran pegawai dalam pengambilan keputusan, adanya kelompok kerja yang supportif, lingkungan kerja yang kondusif serta keamanan dalam bekerja, tetapi hal tersebut tidak dapat membuat pegawai tersebut merasa terikat dengan perusahaan sehingga tidak dapat meningkatkan semangat, dedikasi dari pegawai yang disebabkan oleh beban dan tekanan kerja yang tinggi, jam kerja yang panjang, program pengangkatan pegawai tetap yang hanya ada setiap beberapa tahun sekali dan masih sulit sehingga menurunkan keterikatan pegawai terhadap perusahaan

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori menurut Siagian (2015), *Quality Of Work Life* dapat diartikan sebagai suatu hal yang perlu diterapkan pada kehidupan organisasional dengan cara dimana para pegawai diberikan kesempatan agar berperan aktif dalam menentukan cara bekerja dalam rangka untuk mencapai

tujuan dan berbagai sasaran di perusahaan . Suasana kerja yang nyaman serta aman akan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kondusif bagi tercapainya tujuan perusahaan. Secara akademis teori ini berbanding terbalik dengan realita yang ada, karena perusahaan menuntut pegawai untuk bekerja secara optimal, namun yang terjadi harapan pegawai mengenai kemajuan karir sudah tidak dapat untuk diharapkan, jadi sebaik apapun kemungkinan individu untuk meningkatkan dan menggunakan semua keahliannya, kemampuan tersebut tidak berdampak signifikan pada kemajuan karir pegawai.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Neolaka, (2020), mendapatkan hasil bahwa *Quality work of life* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil serupa pada penelitian Natasya, Awaluddin, (2021), dan Utami, (2021) bahwa *Quality work of life* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Anggraini,Desi dan Nasution,Amri (2019), pada penelitian ini mendapatkan hasil yaitu variable *Quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap variable *Employee engagement*.

#### **4.8.2 Hubungan Social Capital Dengan Employee Engagement**

Berdasarkan pengujian hipotesis jika nilai t value sebesar  $3.20 > 1.98$ . Hal ini menunjukkan jika variabel *Social Capital* berpengaruh positif (0,62) dan signifikan (3,20) terhadap *Employee Engagement*. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tingginya memelihara kolaborasi pada perusahaan maka semakin tinggi pula semangat pegawai dalam bekerja. hal ini dapat terjadi apabila adanya semangat

kerja pegawai untuk mencapai tujuan bersama dengan cara kerjasama, koordinasi serta eksplorasi sebagai pendukung pertumbuhan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan *social capital* sebagai suatu bagian dari organisasi sosial, seperti kepercayaan, norma, dan jaringan, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi masyarakat maupun pegawai di perusahaan dengan memfasilitasi dapat melakukan berbagai tindakan yang sudah terkoordinasi. (Putnam,2000) *Social capital* kemudian didefinisikan sebagai aspek yang muncul dari adanya hubungan sosial dan dapat digunakan sebagai perekat sosial untuk menjaga persatuan dan kesatuan antar pegawai dalam rangka untuk mencapai tujuan bersama.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Bashir Aboaba, (2019) yang menjelaskan bahwa modal sosial memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan Setiabudhi, (2016) mendapatkan hasil bahwa modal sosial memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan *employee engagement*.

#### **4.8.3 Hubungan Quality Of Work Life Dengan Organizational Citizenship Behavior**

Berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan jika nilai t value sebesar 1.04 < 1.98. Hal ini menunjukkan variabel *Quality Of Work Life* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dikarenakan pegawai merasa tidak memiliki andil dalam pengambilan keputusan jika terdapat permasalahan perusahaan, sehingga semakin baik *Quality Of Work Life* dari pegawai tidak memberikan dampak apapun pada sikap OCB dari pegawai.

Hal ini tidak sesuai dengan teori menurut Shalini Sheel (2012) yang mendefinisikan Quality of Work Life dapat diartikan sebagai suasana kerja yang nyaman, yang dapat mendukung serta meningkatkan kepuasan yang dilakukan sendiri oleh pegawai melalui reward, keamanan kerja dan kesempatan untuk bertumbuh serta berkembang meningkatkan karir di perusahaan. Secara akademis teori ini berbanding terbalik dengan realita yang ada, karena peningkatan kualitas kehidupan kerja dalam teori tersebut diberikan didepan sedangkan realitanya perusahaan memberikan kualitas kehidupan kerja setelah pegawai meraih target tertentu, sehingga ekspektasi pegawai bukan lagi pada peningkatan kepuasan kerja, kenyamanan kerja namun pada hasil kerja lambat laun OCB bakal ditinggalkan karena tingkat individualis pegawai akan semakin baik.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Pujianto, Evendi (2021), Azizah, Salim, (2021), Natasya, Awaluddin, (2021), Hastuti, Wibowo, (2020), Titin, Rusmawati, Azizah, (2020), Utungga dewi, (2019), Sumiati, Ardiana, Pratiwi, (2018) membuktikan hasil penelitian bahwa variabel *quality of work life* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel; *organizational citizenship behavior*.

Namun hasil penelitian ini mendukung penelitian Suriyana, (2020), Libertya, (2019) yang membuktikan bahwa *quality of work life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### **4.8.4 Hubungan Social Capital Dengan Organizational Citizenship Behavior**

Berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan jika nilai t value sebesar 0.78 < 1.98. Hal ini menunjukkan variabel *Social Capital* tidak berpengaruh terhadap



*Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini terjadi karena pegawai tersebut merasa semakin baik kerjasama antar rekan kerja, mitra kerja maupun atasan dan menjaga hubungan kompetitif dengan baik bersama rekan kerja, mitra kerja maupun atasan tidak memberikan pengaruh terhadap perilaku OCB dari pegawai. Sebagian besar pegawai dapat selalu memelihara kerjasama baik dengan rekan kerja, mitra kerja maupun atasan, namun hanya berdasar pada hubungan timbal balik yang saling menguntungkan, dan ketika terdapat permintaan tolong dari rekan kerja, akan tetapi tidak memberikan sebuah keuntungan bagi dirinya maka hal tersebutlah yang dapat merusak keberlangsungan OCB di perusahaan.

Hasil penelitian ini tidak sesuai teori yang menyatakan modal sosial sebagai hubungan-hubungan yang tercipta dan norma-norma yang membentuk kualitas dan kuantitas hubungan sosial dalam masyarakat dalam spectrum yang luas, yaitu sebagai perekat sosial (*social glue*) yang menjaga kesatuan anggota kelompok secara bersama-sama. Semakin baik persepsi seseorang mengenai sosial capital, maka *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat semakin ditingkatkan (Coleman 1990). Secara akademis teori ini berbanding terbalik dengan realita yang ada, karena nilai-nilai social yang harusnya ditingkatkan justru pihak perusahaan menguranginya bahkan memaksimalkan pekerjaan yang ada. Pekerjaan yang padat dan terus menerus menyebabkan sikap individualis dari pegawai semakin baik sehingga nilai-nilai perilaku kebaikan semakin jarang terlihat, jika keadaan seperti ini tidak ada perubahan lambat laun OCB semakin ditinggalkan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Febrida, Purwantoro, 2020 dan Ubaididillah, (2017) serta Tjahjaningsih, (2015)



membuktikan hasil penelitian bahwa modal sosial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Lestari (2007), pada penelitian ini mendapatkan hasil pada modal sosial terhadap *organizational citizenship behavior* dengan persepsi keadilan sebagai variabel moderasi didapatkan hasil tidak terdapat hubungan dengan nilai  $F = 2.384$ ,  $R^2 = 0.063$ , dan  $p = 0.073$ . Penelitian yang dilakukan Wuisan (2018), pada penelitian ini mendapatkan hasil Social Capital tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Jamkrindo Manado.

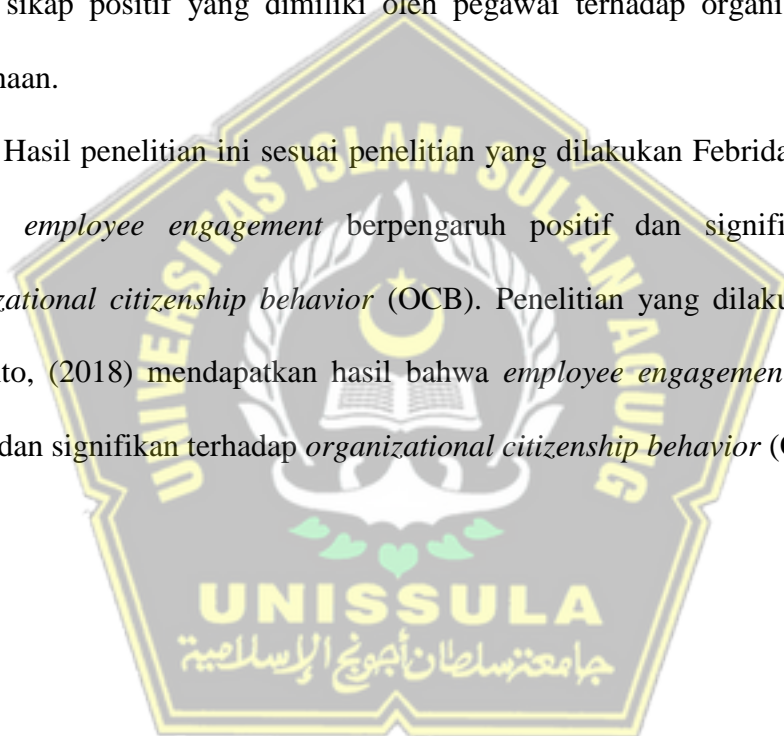
#### **4.8.5 Hubungan Employee Engagement Dengan Organizational Citizenship Behavior**

Berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan jika nilai t value sebesar 2.33 > 1.98. Hal ini menunjukkan variabel *Employee Engagement* berpengaruh positif (0,83) dan signifikan (2,33) terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi semangat pegawai dapat meningkatkan tanggungjawab terhadap perusahaan. Apabila pegawai semangat dalam bekerja yang dicerminkan dengan kesenangan terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan penuh tanggungjawab sehingga akan mendorong loyalitas pegawai dengan bekerja efektif serta produktif maka pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan hasil yang lebih maksimal dapat dicapai.

Hal ini sesuai teori *Employee engagement* dijabarkan oleh (Kahn 1990 dalam Cendani, 2015) sebagai upaya dari para pelaku organisasi untuk memagari diri atas perannya di pekerjaan. Dalam situasi ini, para pegawai akan melibatkan

dirinya sebagai cerminan dirinya secara fisik, Dari segi kognitif dan emosional selama memainkan peran di dunia kerjanya. Menurut terminologi "*employee engagement*" yang disampaikan oleh Gallup, *engagement* dideskripsikan sebagai status "keterikatan" seorang pegawai terhadap perusahaan atau tempat di mana mereka bekerja. Sikap positif yang dimiliki akan terbangun jika pegawai ikut merasa memiliki dan mengembangkan perusahaan tersebut.. Keterlibatan pegawai adalah sikap positif yang dimiliki oleh pegawai terhadap organisasi dan nilai perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai penelitian yang dilakukan Febrida, Purwantoro, (2020), *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian yang dilakukan Claresta, Yuniarto, (2018) mendapatkan hasil bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).



## BAB V

### KESIMPULAN

#### 5.1. Kesimpulan

Dalam kesimpulan penelitian ini dipaparkan untuk menjawab tujuan penelitian serta mengenai kelayakan model penelitian yang disajikan sebagai berikut :

1. *Quality Of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Semakin baik *Quality of Work Life* dari pegawai tidak dapat memberikan pengaruh terhadap *Employee Engagement*, karena meskipun terdapat peran pegawai dalam pengambilan keputusan, adanya kelompok kerja yang supportif, lingkungan kerja yang kondusif serta keamanan dalam bekerja, tetapi hal tersebut tidak dapat membuat pegawai tersebut merasa terikat dengan perusahaan sehingga tidak dapat meningkatkan semangat, dedikasi dari pegawai yang disebabkan oleh beban dan tekanan kerja yang tinggi, jam kerja yang panjang, program pengangkatan pegawai tetap yang hanya ada setiap beberapa tahun sekali dan masih sulit sehingga menurunkan keterikatan pegawai terhadap perusahaan.
2. *Social Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Maka semakin tingginya memelihara kolaborasi pada perusahaan maka semakin tinggi pula semangat pegawai dalam bekerja. hal ini dapat terjadi apabila adanya semangat kerja pegawai untuk mencapai tujuan bersama dengan cara kerjasama, koordinasi serta eksplorasi sebagai pendukung pertumbuhan perusahaan.

3. *Quality Of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin baik *Quality Of Work Life* dari pegawai tidak dapat memberikan pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, karena lingkungan kondusif yang sudah diciptakan perusahaan dengan tujuan adalah memaksimalkan pekerjaan yang dibebankan pada pegawai. Artinya perusahaan menciptakan suasana yang nyaman namun dengan memberikan rutinitas pekerjaan yang padat, sehingga menuntut pegawai untuk bersikap mementingkan pekerjaan diri sendiri dibanding membuang waktu untuk menolong pegawai lain
4. *Social Capital* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin baik *Social Capital* tidak dapat memberikan pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, karena sebagian besar pegawai dapat selalu memelihara kerjasama baik dengan rekan kerja, mitra kerja maupun atasan, namun hanya berdasar pada hubungan timbal balik yang saling menguntungkan, dan ketika terdapat permintaan tolong dari rekan kerja, akan tetapi tidak memberikan sebuah keuntungan bagi dirinya maka hal tersebutlah yang dapat merusak keberlangsungan OCB di perusahaan
5. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin tinggi semangat pegawai dapat meningkatkan tanggungjawab terhadap perusahaan. Apabila pegawai semangat dalam bekerja yang dicerminkan dengan kesenangan terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan penuh tanggungjawab sehingga akan

mendorong loyalitas pegawai dengan bekerja efektif serta produktif maka pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan hasil yang lebih maksimal dapat dicapai

## 5.2 Saran Hasil Penelitian

Berikut saran hasil penelitian yang diajukan dalam penelitian ini yang diharapkan dapat memberikan kontribusi positif.

1. Pada variabel sosial capital terhadap *employee engagement*, diharapkan perusahaan dapat mengajak seluruh pegawai untuk mengikuti kegiatan gathering perusahaan yang lebih ditujukan untuk meningkatkan kerjasama dan menjaga hubungan kompetitif dengan baik bersama rekan kerja, mitra kerja maupun atasan sehingga dapat meningkatkan indikator dari *employee engagement* yang mencakup Semangat kerja pegawai, dedikasi dari pegawai dan Absorpsi yang sudah diadaptasikan.
2. Pada variabel *employee engagement* terhadap OCB. Diharapkan perusahaan dapat memberikan program pelatihan kerja yang sifatnya mengasah kemampuan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis sehingga nantinya perusahaan dapat memberikan Semangat kerja pegawai, dedikasi dari pegawai dan Absorpsi yang sudah diadaptasikan sebagai upaya meningkatkan OCB.

## 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan penelitian yaitu, pada kuesioner penelitian hanya memberikan pemberian skala penilaian dari skala sangat tidak setuju hingga sangat setuju saja tanpa memberikan jawaban terbuka dari responden,

sehingga gambaran dan ulasan jawaban responden tidak sepenuhnya dapat dideskripsikan dengan baik.

#### **5.4 Agenda Penelitian yang Akan Datang**

Berdasarkan pada keterbatasan penelitian tersebut, maka dalam penelitian mendatang dapat memberikan jawaban terbuka berupa uraian mengenai pertanyaan atau pernyataan yang diajukan terkait variabel penelitian. Selain itu peneliti mendatang dapat menguji kembali variabel QWL dan SC terhadap OCB melalui Employee Engagement ditempat studi yang berbeda di beberapa perusahaan, agar hasilnya lebih optimal dan akurat.





## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Hussain, dan Azim (2013). "Perceived Organizational Support and Employee Engagement" *International Journal of Information Technology and Management Studies* 1 (1): 54-63.
- Augusty, Ferdinand T, 2000, *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*, Research Paper Series, Program MM UNDIP, Semarang
- Azizah, S, N., & Salim, M. (2021). Link Between Worklife Balance, Spirituality At Workplace And OCB: Mediating Role Of Organizational Commitment, *Majalah Ilmiah Manajemen dan Bisnis (MIMB)*, 28(1), 58-66.
- Bashir Aboaba. 2019. *Engendering High Performing Employees through Business Analytics, Organisational Social Capital Building (OSCB) and Employee Engagement: A Theoretical Review. Journal of Educational and Social Research. Vol 9 No 3. September 2019*
- Castiglione, D., van Deth, J. W., & Wolleb, G. (2008). Social capital's fortune: An introduction. In D. Castiglione, J. W. van Deth, & G. Wolleb (Eds.), *The handbook of social capital* (pp. 1-12). New York, NY: Oxford University Press.
- Cendani, Cita dan Endang Tjahjaningsih. 2015. Pengaruh Employee Engagement dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Pegawai Dengan OCB Sebagai Mediasi mendapatkan hasil bahwa Employee of engagement. vol. 30, no. 2, pp. 149–160, 2015.
- Choirunnisa, Trg S, Hafizah, Winda Ardiani 2021. Persepsi Keadilan Organisasi Memediasi *Social Capital* Dan Kecerdasan Emosional Terhadap OCB Pada Pegawai PPKS. *JAMEK (JURNAL AKUTANSI MANAJEMEN EKONOMI DAN KEUANGAN)* Vol 01, No 03, September 2021 ISSN 2774-809X (media online) Hal 102-113
- Claresta, Yuniyanto. 2018. Pengaruh employee engagement dan budaya Organisasi terhadap organizational citizenship Behavior (ocb) (studi pada perawat dan bidan Rumah sakit permata bunda malang)
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Colquitt *et al.*, 2009. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Fanggidae, Djani, Neolaka. 2020. Analysis Of The Effect Of Quality Of Work Life And Organizational Culture On Employee Engagement At PT Jasa

Raharja (Company) East Nusa Tenggara Branch. *International Journal of Economics, Business and Management Research* Vol. 4, No. 02; 2020

Febrida, Neli dan Purwantoro. 2020. Pengaruh Employee Engagement dan Modal Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada Dinas Tanaman Pangan dan Holtikultura Kabupaten Rokan Hulu. *HJMB* Vol. 2 , No. 2 , 2020, pp: 165 - 174

Ferdinand, Agusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro

Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi kelima. Semarang: Universitas Diponegoro

Hasbullah, J. (2006). *Sosial kapital: menuju keunggulan budaya manusia indonesia*. Jakarta, Indonesia: MR-United Press.

Hastuti, Wibowo, (2020) Pengaruh Quality of Work (QWL) dan Organizational Commitment (OC) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Perawat Tetap. *PSIMPHONI, Volume 1 Nomor 1*, 1-9

Ivancevich, J. M., Konopsake, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga

Johnly pio. 2019. *The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior*. *Emerald insight*. 2019

Kurniawati. 2018. Pengaruh quality of work life terhadap work Engagement dan organizational citizenship Behaviour pada perusahaan elektronik di Surabaya. *AGORA*, 6 (2): 1-6.

Lawang, R. M. Z. (2005). *Kapital Sosial Dalam Perspektif Sosiologik Suatu Pengantar*. Jakarta, Indonesia: FISIP UI PRESS.

Libertya, Diza Nurina. 2019. Pengaruh *quality of work life* (qwl) terhadap kepuasan Kerja dan dampaknya terhadap *organizational citizenship Behavior* (ocb) (studi pada bank rakyat indonesia kantor Cabang malang martadinata)

Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI

Mayasari, Indah. 2019. Pengaruh *Leader Member Exchange* (Lmx) Dan *Quality Work Of Life* (Qwl) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdatul Ulama (Stai Nu) Jakarta. Vol :10 No. 2 (Januari JIP STKIP Kusuma Negara Jakarta - Juni 2019

May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human

- spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7(1), 11-37.
- Moestain, Imam. 2020. *Leadership, quality of worklife, job satisfaction and organizational citizenship behavior in PT. Pertamina*. *Management Science Letters* 10 (2020) 1213–1224
- Natasya, Awaluddin, 2021. *The Effect of Quality of Work Life, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Engagement*. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management (BBIJBM)* . Vol. 1(2), page 158-165, August 2021
- Nawawi, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 2004. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Pujianto, Evendi, (2021). Pengaruh Budaya Mutu, Tingkat Quality Of Work Life (QWL) Dan Knowledge Management Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) pada Pegawai PT. Avian Avia. *Greenomika*, Vol. 3 No. 1 Juni 2021
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Robbins, S. P., & Timothy A. J. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, 2013. *Management, 11th edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Rochita Ganguly (2010). quality of worklife and job satisfaction of a group of university employees, *Asian Journal Of Management Research Online Open Access publishing platform for Management Research*. George Jennifer M. dan Jones Garets R., 2012. “*Understanding and Managing Organizational Behavior*”, 6th edition. New Jersey: Pearson Education.
- Rohayati, A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *Smart – Study & Management Research*, Xi(1), 20–38.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale. Manuskrip tidak dipublikasikan, Utrecht University, Belanda
- Setiabudhi. 2016. Pengaruh *social capital* dan *workplace Spirituality* terhadap *employee engagement*. Prosiding Seminas Nasional Psikologi Indigenous Indonesia 2016 “Universitas Negeri Malang – 27 Agustus 2016
- Shalini sheel *et al*, 2012. “Quality of Work Life, Employee Performance and Career Growth Opportunities: a Literature Review”, “*International Journal of Multidisciplinary Research*”, Vol.2 Issue 2, h. 292
- Siagian, S. P. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. In Jakarta : Bumi Aksara.
- Soegandhi, V. M., & Setiawan, E. M. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*, Vol. 1. No, 1.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Sumiati, Ardiana, Pratiwi, (2018) mengenai Pengaruh Komitmen Organisasi, Quality Of Work Life (QWL) Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangkalan Madura Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 05(01)
- Surriyana, Nofsri. 2020. Pengaruh tingkat quality of work life (qwl), dan knowledge management terhadap organizing citizenship behavior (ocb) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Graindo Mediatama. Volume 1, Issue 2, Juli 2020 E-ISSN : 2716-375X, P-ISSN : 2716-3768
- Susan Varghese, dan Jayan, C., 2013. Quality of work life: a dynamic multidimensional construct at work place – part ii, *Guru Journal of Behavioral and Social Sciences*, vol 1 Issue 2, April – June.
- Timothy T., Bommer William H. dan Rubin Robert S., 2013. *Managing Organizational Behavior, second edition* (New York: McGraw-Hill International edition
- Titin, Rusmawati, Azizah. 2020. Karakteristik Pekerjaan, Quality Of Work Life Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada PT Djasa Bahari Di Surabaya. Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis 2021
- Ubaididillah. 2017. Analisa Pengaruh Modal Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behaviors ( OCB) Dengan Mediasi Kepercayaan Pada Manajemen BUMDESA. *Jurnal WAHANA*, 68(1), 53–61.

- Utami, Safira. 2021. Pengaruh Quality Of Work Life Dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Medan mendapatkan hasil bahwa Quality of work life berpengaruh positif dan signifikan pada employee engagement. Jurnal ilmiah kohesi vol. 5 no. 3 juli 2021
- Utungadewi. 2019. Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai Bagian Customer Service PT. Garuda Indonesia. Empati, 8(1), 144–150.

