

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR*
TERHADAP KINERJA ORGANISASI
(STUDI DI KALANGAN STAF NON-AKADEMIK UNIVERSITAS XYZ)**

Cecep Indra Surawijaya

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis & Ilmu Sosial
IULI – International University Liaison Indonesia
cecep.surawijaya@iuli.ac.id

Satiri

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis & Ilmu Sosial
IULI – International University Liaison Indonesia
satiri@iuli.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study is to find out the influence of employee engagement and organizational citizenship behavior of non-academic staff toward the organizational performance. The type of research is a quantitative research which using survey method, sample and questioner. The research is conducted in the university of XYZ at the district area of Tangerang by using 89 sample employees of non-academic staff.

The result of the study indicates that employee engagement and organizational citizenship behavior of non-academic staff has a significantly influenced to the organizational performance. It can be explained by the comparison of F-distribution showed that F-test value of two independent variables are equal to 43.977 with a significance level of 0% or below 0.05% (5%) which are greater than F-table value that has equal to 3.10. Besides that, the percentage of influence of two independent variables can be determined by the value of the coefficient of determination (R^2) of 50.6%, while 49.9% is influenced by other variables which are not mentioned on this research.

Keyword: *Employee engagement, Organizational citizenship behavior, Organizational performance.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* staf non akademik terhadap kinerja organisasi. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey, sampel dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Lokasi penelitian dilakukan di universitas XYZ yang berada di daerah kabupaten Tangerang dengan sampel yang digunakan sejumlah 89 orang staf non akademik.

Hasil penelitian membuktikan bahwa *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* staf non akademik memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini dapat dibuktikan oleh hasil perbandingan antara nilai F-hitung dari kedua variabel bebas sebesar 43,977 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 (0%) atau di bawah 0,05 (5%), dimana F-hitung lebih besardibandingkan dengan F-tabel yakni 3.10. Selain itu, besarnya persentase pengaruh kedua variabel bebas dapat dibuktikan oleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 50,6%, sedangkan 49,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Kata Kunci: *Employee engagement, Organizational citizenship behavior, Kinerja Organisasi*

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Aspek manusia dalam organisasi menjadi salah satu asset yang sangat berpengaruh dan berdampak bagi kesuksesan suatu organisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa peran karyawan dalam organisasi dapat memberikan sesuatu yang berharga bagi organisasi, terlebih jika organisasi mampu memberdayakan karyawan, organisasi akan meraih keunggulan kompetitif dibandingkan dengan para pesaingnya. Perusahaan sebagai organisasi memiliki ketergantungan yang saling terkait dengan individu dalam perusahaan itu sendiri. Karyawan sebagai individu dalam perusahaan merupakan bagian dari struktur organisasi yang memiliki peranan besar dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi. Kinerja karyawan merupakan dasar bagi pencapaian kinerja dan prestasi perusahaan, sehingga pengelolaan karyawan sebagai sumber daya yang potensial merupakan tugas utama manajemen. Lebih dari sekedar kinerja yang baik serta kepuasan kerja, karyawan diharapkan mempunyai *engagement*, suatu keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan. Kondisi-kondisi tersebut yang kemudian melahirkan istilah *employee engagement*.

Employee Engagement merupakan salah satu topic yang hangat dibahas dalam wawasan manajemen sumber daya manusia. Banyak pihak yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat meramalkan hasil kerja karyawan serta kesuksesan sebuah organisasi. Secara umum *employee engagement* didefinisikan sebagai perilaku positif yang dilakukan karyawan terhadap organisasi. Perilaku positif tersebut berupa sikap emosional, motivasional, dan keyakinan karyawan untuk mampu melakukan pekerjaan, serta merasakan adanya kejelasan terhadap visi organisasi serta perannya dalam visi tersebut. Untuk mencapai kondisi tersebut, perusahaan harus melakukan proses *employee engagement*, yaitu proses yang membuat agar karyawan merasa puas dan bangga pada pekerjaan dan perusahaan, dan dengan demikian mereka dapat berkomitmen untuk bekerja secara antusias dalam mendukung pencapaian target perusahaan. Beberapa faktor yang mendorong atau meningkatkan *employee engagement* adalah *teamwork*, *pleasant working condition*, *considerate treatment of employee*, *growth opportunities*, *flexible working practices*, dan *good leadership and management practices*, Abu Rub (2010).

Organisasi percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengupayakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut perilaku karyawan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku individu karyawan yang bersifat memberikan kontribusi yang melebihi dari deskripsi kerja formal, yang dilakukan secara sukarela terhadap pihak lain baik rekan kerja, kelompok kerja maupun organisasi. Perilaku ini cenderung melihat seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial, dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia memiliki kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Karena *Employee engagement* dan OCB selama ini dikenal sebagai konsep yang dapat memberikan informasi mengenai tingkat keterlibatan karyawan terhadap faktor organisasi, maka dari itu *Employee engagement* dan OCB sangat berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan organisasi. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan *employee engagement* dengan *organizational performance outcomes*, dan hasilnya sangat jelas bahwa *employee engagement* memiliki peran yang kuat terhadap keberhasilan organisasi (*Organizational Performance*). Terdapat enam dimensi *Organizational Performance Outcome* yang ditimbulkan oleh *employee engagement* (Scottish government, 2007), yaitu: *Customer outcomes*, *Productivity*, *Employee retention*, *Meaning at Work*, *Advocacy for the organizational*, dan *Organizational Climate*.

Untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi, maka *employee engagement* dan OCB menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap pemimpin atau eksekutif puncak di perusahaan mana pun. Banyak kalangan berpendapat bahwa *employee engagement* dan OCB harus menjadi perhatian serius agar perusahaan dapat bertahan dari dampak krisis. Pendapat ini juga diperkuat oleh beberapa studi yang mengkorelasikan antara tingginya *employee engagement* dan OCB dengan pencapaian target perusahaan, dan hasilnya sangat positif.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* dalam organisasi perguruan tinggi juga muncul di kalangan staf non-akademik. Pencapaian visi dan misi sebuah organisasi Pendidikan Tinggi antara lain ditentukan oleh adanya *engagement* dan OCB dari seluruh karyawannya, termasuk staf non-akademik. Meskipun demikian penelitian tentang hal ini tampaknya belum banyak dilakukan di Indonesia, khususnya yang menggunakan organisasi perguruan tinggi sebagai setting-nya. Oleh sebab itu, penelitian tentang pengaruh *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja organisasi di kalangan staf non-akademik Perguruan Tinggi diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan teori maupun bagi upaya-upaya praktis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta kinerja organisasi untuk pencapaian tujuan sebuah organisasi di Perguruan Tinggi.

Berdasarkan argumentasi di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Organisasi. (Studi di kalangan Staf Non-akademik Universitas XYZ).

Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, dapat diidentifikasi permasalahan yang dianggap perlu dilakukan penelitian di sebuah organisasi Universitas XYZ. Permasalahan tersebut adalah adanya perubahan dari aspek tempat kerja, aspek manajemen, dan perilaku individu karyawan. Dari ketiga aspek ini menimbulkan permasalahan sebagai berikut:

1. Adanya indikasi yang mengarah kepada menurunnya *employee engagement* di lingkungan Universitas XYZ.
2. Adanya indikasi yang mengarah kepada menurunnya *organizational citizenship behavior* di lingkungan Universitas XYZ.
3. Adanya indikasi yang mengarah kepada menurunnya kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior*.

Perumusan Masalah

Berdasarkan Identifikasi masalah di atas, maka pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *employee engagement* staf non akademik di Universitas XYZ berpengaruh terhadap kinerja organisasi?

2. Apakah *organizational citizenship behavior* staf non-akademik di Universitas XYZ tersebut berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
3. Apakah *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* staf non akademik di Universitas XYZ berpengaruh terhadap kinerja organisasi?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* staf non akademik dengan kinerja organisasi. Adapun secara khusus, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* staf nonakademik terhadap kinerja organisasi di Universitas XYZ.
2. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* staf nonakademik terhadap kinerja organisasi di Universitas XYZ.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* staf nonakademik terhadap kinerja organisasi di Universitas XYZ.

Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik bagi pengembangan teori maupun praktis.

Dari sisi teori, penelitian ini dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Sebagai upaya untuk pengembangan wawasan teori sumber daya manusia.
2. Sebagai upaya untuk mengkaitkan konsep *employee engagement* dengan kinerja organisasi.
3. Sebagai upaya untuk mengkaitkan konsep *organizational citizenship behavior* dengan kinerja organisasi.

Dari sisi praktis, penelitian ini dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Model penciptaan nilai untuk sebuah organisasi yang dapat digunakan untuk memetakan langkah strategis semenjak dini, sehingga tindakan pencegahan, perbaikan, dan pengembangan terhadap proses *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* dapat dilakukan sesuai dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
2. Model penciptaan nilai untuk sebuah organisasi yang dapat digunakan sebagai salah satu alat dalam mengevaluasi kinerja di sebuah organisasi Pendidikan Tinggi.

II. DESKRIPSI TEORITIK

Employee Engagement

Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement didefinisikan sebagai “a positive attitude held by the employee towards the organizational and its values” (Robins, D., Perryman & Hayday, 2004). Sementara, Khan, 1990 (dalam Vazirani, 2007) mendefinisikan *employee engagement* sebagai “the harnessing of organizational member’s selves to their work roles. In engagement, people employ and express themselves physically and emotionally during role performance. Selanjutnya, McShane & Von Glinow (2010) mendefinisikan *employee engagement* sebagai “the employee’s emotional and cognitive motivation, self-efficacy to perform the job, perceived clarity of the organization’s vision and his or her specific role in that vision, and belief that he or

she has the resources to get the job done. Perrin's Global Workforce Study (2003) mendefinisikan employee engagement sebagai "employees willingness and ability to help their company succeed, largely by providing discretionary effort on a sustainable basis." Kemudian Gallup Organization (2008) mendefinisikan employee engagement sebagai "the involvement with enthusiasm for work..". Sedangkan Development Dimensions International (DDI) mendefinisikan employee engagement sebagai "the extent to which people enjoy and believe in what they do and feel valued for doing it."

Jadi *employee engagement* adalah salah satu perilaku positif yang dilakukan karyawan terhadap organisasi serta nilai-nilainya. Dengan kata lain *employee engagement* merupakan sikap emosional, motivasional, dan keyakinan karyawan untuk mampu melakukan pekerjaan, serta merasakan adanya kejelasan terhadap visi organisasi serta perannya dalam visi tersebut. Karyawan yang merasa *engaged* menyadari bahwa mereka bekerja dengan rekan-rekan adalah untuk meningkatkan kinerjanya untuk kepentingan organisasi. Sehingga setiap organisasi perlu berupaya memanfaatkan karyawannya untuk berperan dalam pekerjaannya, karena karyawan dapat bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik dan emosional selama diperlihatkan perannya. Dengan demikian *employee engagement* merupakan barometer yang dapat menentukan hubungan seseorang dengan organisasi.

Faktor-faktor *Employee Engagement*

Beberapa faktor yang mendorong atau meningkatkan *employee engagement* adalah *teamwork, pleasant working condition, considerate treatment of employee, growth opportunities, flexible working practices, good leadership* dan *management practices*, (Abu Rub, 2010).

1) *Team Work (Kerjasama tim)*

Kerjasama tim dalam sebuah organisasi merupakan salah satu aspek yang penting, hal ini harus didukung oleh pihak karyawan dan pemilik organisasi sendiri. Tapi sayangnya aspek ini tidak terlalu diperhatikan dalam lingkungan pekerjaan disebagian besar perusahaan.

Aburub mengatakan "When an employer builds team work capacity, he or she will be in a position to get better production for the employees. Pada kenyataannya banyak karyawan yang berkompetisi untuk mencapai tujuan mereka dalam perusahaan. Inilah yang menyebabkan sulitnya terbentuk kerjasama tim dalam sebuah organisasi.

2) *Pleasant Working Conditions (Kondisi lingkungan kerja)*

Lingkungan pekerjaan yang menyenangkan akan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja, hal ini berpengaruh kepada tingkat produktifitas karyawan. Ketika mereka dihadapkan dengan fasilitas yang tidak nyaman, motivasi mereka untuk bekerja secara otomatis berkurang. Lingkungan pekerjaan termasuk didalamnya hubungan antara karyawan dengan atasannya.

3) *Considerate Treatment of Employees (Perlakuan kepada karyawan)*

Ketika seorang pemimpin memberikan perlakuan yang baik kepada karyawannya, karyawan akan membalas perlakuan tersebut dengan membuat sesuatu yang berbeda kepada organisasi. Mereka akan melakukan hal terbaik yang dapat mereka lakukan. Sehingga secara otomatis mereka memiliki tanggung jawab sebagai seorang *engaged employee*.

4) *Growth Opportunities (Kesempatan untuk berkembang)*

Kesempatan untuk memperoleh keterampilan baru dan pengalaman dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja karyawan dan membantu karyawan lebih efektif dalam mengelola stres kerja. Dengan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan, organisasi dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan dan menyadari manfaat dari pengembangan potensi para karyawan. Dalam sebuah studi menyebutkan bahwa, karyawan akan terus bekerja karena mereka menyukai pekerjaan yang mereka lakukan. Namun, mereka akan meninggalkan pekerjaan tersebut karena tujuan untuk mengembangkan karirnya. Sebuah survey yang dilakukan oleh Roberth Half International (Financial

Post, 2009, dalam Abu Rub.,2010) menyebutkan bahwa “*talented and good employees quit jobs when advancement opportunities in organization lacks. If employees who are ambitious do not foresee any growth potential of an organization, they are likely to quit for other organizational.*” Fakta membuktikan bahwa seorang karyawan yang berkualitas dapat meninggalkan organisasinya karena jenjang karir yang tidak jelas, serta ketika organisasi tidak memperlihatkan adanya potensi pertumbuhan. Sehingga pada akhirnya karyawan tersebut merasa tidak dapat mengembangkan potensinya dalam organisasi tersebut dan cenderung untuk pindah kepada organisasi lain.

5) *Flexible Working Practice (Praktek kerja yang fleksibel)*

Praktik kerja yang fleksibel sesuai yang telah disepakati antara pihak organisasi dan karyawan meliputi jam kerja, pola kerja dan lokasi kerja. Manfaat dari pelaksanaan *flexible working practice* adalah kesehatan yang lebih baik, tingkat absensi yang semakin rendah, mengurangi tingkat stress, memperkecil tingkat keluar masuk karyawan, hingga tingkat produktifitas yang meningkat.

6) *Good Leadership and Management Practices (Praktik kepemimpinan dan manajemen yang baik)*

Pemimpin dalam organisasi yang baik dapat menyampaikan visi organisasi secara jelas kepada karyawannya dengan disertai tantangan kerja yang berkaitan. Di samping itu mereka harus siap untuk memberikan penghargaan kepada karyawannya ketika karyawan mencapai suatu prestasi. Begitu juga pihak Manajemen harus memberikan arahan yang jelas tentang apa yang menjadikan parameter kinerja yang baik, dalam hal karakter dan juga dalam hal mempromosikan budaya akuntabilitas.

Kategori *Employee Engagement*

Terdapat tiga kategori karyawan jika dilihat dari sisi engagement, (Khan, 2007), yaitu:

1) *Engaged.*

Karyawan yang *Engaged* adalah mereka yang selalu mengetahui harapan yang diinginkan dari apa yang mereka perankan, sehingga mereka dapat memenuhi dan melampaui apa yang diharapkan. Mereka secara alami ingin tahu tentang perusahaan dan tempat mereka bekerja. Mereka berusaha tampil secara konsisten di level tinggi dan selalu menggunakan bakat dan kekuatannya serta bekerja dengan semangat untuk mendorong inovasi dan menggerakkan perusahaan untuk maju. Karyawan yang *engaged* cenderung lebih loyal dan produktif, mereka lebih suka untuk tetap bergabung dengan perusahaan minimal satu tahun, dan kecil kemungkinan mereka untuk melakukan kecurangan.

2) *Not Engaged*

Karyawan yang *Not Engaged* cenderung berkonsentrasi pada tugas-tugasnya daripada tujuan dan hasil yang mereka harapkan. Mereka selalu ingin diberitahu apa yang harus dilakukan supaya mereka bisa melakukannya. Mereka mungkin produktif tetapi mereka secara psikologis tidak sesuai apa yang diharapkan perusahaan. Mereka cenderung lebih banyak meninggalkan pekerjaan atau lebih sering cuti. Karyawan yang *Not Engaged* cenderung merasa kontribusinya sedang diabaikan. Mereka sering merasa demikian karena tidak memiliki hubungan yang produktif dengan atasannya atau dengan rekan kerjanya.

3) *Actively Disengaged*

Karyawan yang *Actively Disengaged* merasa dirinya tidak hanya bahagia di tempat kerja, dan bahkan mereka selalu berupaya mempengaruhi karyawan dengan memperlihatkan ketidakbahagiannya dan menabur pengaruh negative kepada karyawan yang *Engaged* dalam kondisi apapun. Sehingga jika terus berlanjut hal ini akan berdampak buruk terhadap fungsi organisasi.

Pentingnya *Employee Engagement*

Kemampuan organisasi dalam mengelola *employee engagement* berkaitan erat dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut ini adalah pendapat para ahli dan hasil penelitian sebelumnya yang menjelaskan *employee engagement* sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi.

- 1) Khan (2007) menyebutkan bahwa “*engaged employee creates winning organizations that are more profitable, a fun place to work in and offer superb customer services and other solutions for which their organization exists.*” Dalam hal ini Khan mengatakan bahwa karyawan yang *engaged* mampu menciptakan keberhasilan organisasi diantaranya adalah dapat lebih meningkatkan tingkat profitabilitas organisasi, dapat menciptakan suasana tempat kerja yang menyenangkan dan dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggan serta dapat menciptakan solusi lainnya yang membuat organisasi tetap berlangsung (*exist*).
- 2) Clarke & Macleod (2009) menjelaskan bahwa “*engaged employees have a sense of personal attachment to their work and organizations; they are motivated and able to give of their best to help it succeed and from that flows a series of tangible benefits for organization and individual alike.*” Artinya bahwa karyawan yang *engaged* memiliki perasaan yang mendalam terhadap pekerjaan dan organisasinya; mereka termotivasi dan mampu memberikan yang terbaik untuk kesuksesan organisasi dan dari situlah mengalir keuntungan yang tidak berwujud bagi organisasi dan individunya.
- 3) Markos & Sridevi (2010) menjelaskan bahwa *employee engagement is stronger predictor of positive organizational performance clearly showing the two-way relationship between employer and employee. Engaged employees are emotionally attached to their organizational and highly involved in their job with a great enthusiasm for the success of their employer, going extra mile beyond the employment contractual agreement.*”
- 4) Hasil penelitian terhadap perusahaan dan organisasi di Inggris yang dilakukan oleh David Macleod dan Nita Clarke, 2009 menyebutkan bahwa “*Employee engagement can correlate with performance. Even more significantly, there is evidence that improving engagement correlate with improving performance.*”
- 5) Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tower Perrin-ISR, 2006 (dalam Clarke & Macleod, 2009) terhadap 664.000 karyawan dari 50 perusahaan di seluruh dunia, hasil penelitian menyimpulkan sebagai berikut:
 - *Those companies with a highly engaged workforce improved operation income by 19.2 percent over a period 12 month, whilst those companies with low engagement scores saw operating income decline by 32.7 percent over the same periode.* Artinya perusahaan dengan engagement yang tinggi dapat meningkatkan pendapatan operasional 19% selama periode 12 bulan, sementara perusahaan dengan *engagement* yang rendah cenderung pendapatan operasional menurun hingga 32,7% selama periode yang sama.
 - *Over a 12 month period, those companies with high engagement scores demonstrated a 13.7 per cent improvement in net income growth whilst those with low engagement saw net income growth decline by 3.8 percent.* Artinya selama kurun waktu 12 bulan, perusahaan dengan tingkat engagement yang tinggi memperlihatkan adanya peningkatan sebesar 13,7% dalam pertumbuhan pendapatan bersih perusahaan, sementara perusahaan dengan tingkat engagement yang rendah hanya 3,8%.
- 6) Hasil *Meta-Analysis* yang dilakukan Gallup, 2006 (dalam Clarke & Macleod, 2009) terhadap penelitian 23.910 unit bisnis dan terhadap penelitian pertumbuhan laba per saham (*earning per share growth*) dari 89 organisasi dengan cara membandingkan batas atas (*top quartile*) dan batas bawah (*bottom quartile*) kinerja keuangan dengan tingkat *engagement*. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut:
 - *Those with engagement scores in the bottom quartile averaged 31-51 per cent more employee turnover.* Artinya bisnis unit yang tingkat *engagement*-nya di bawah batas rata-rata, 31 hingga 51 % *turn over* karyawannya lebih tinggi.
 - *Those with engagement scores in the top quartile average 12 per cent higher customer advocacy, 18 per cent higher productivity and 12 per cent higher profitability.* Artinya bisnis unit yang tingkat *engagement*-nya di atas batas rata-rata, 12% lebih peduli terhadap pelanggannya, 18% lebih produktif dan 12% lebih banyak menghasilkan keuntungan.
 - *Earnings per share (EPS) growth 89 organizations found that the EPS growth rate of organization with engagement scores in the top quartile was 2.6 times that of organization with below-average engagement scores.* Artinya pertumbuhan laba per saham dari 89 organisasi diperoleh hasil bahwa

pertumbuhan laba per saham organisasi yang tingkat engagement-nya di atas batas rata-rata 2,6 kali lebih besar dibandingkan organisasi yang tingkat engagement-nya di bawah batas rata-rata.

Dengan demikian beberapa keuntungan dan pentingnya *employee engagement* adalah sebagai berikut:

- 1) Karyawan yang *engaged* akan terus bekerja terhadap perusahaan dan berkontribusi untuk kesuksesan perusahaan.
- 2) Karyawan yang *engaged* akan tampil lebih baik dan lebih termotivasi.
- 3) *Employee engagement* dapat meningkatkan tingkat profitabilitas perusahaan.
- 4) Membentuk hubungan emosional dengan perusahaan, yang dapat memberikan pengaruh positif bagi perusahaan serta dapat meningkatkan kepuasan dan pelayanan bagi pelanggan.
- 5) Dapat membangun gairah, komitmen, dan keselarasan dengan tujuan dan strategis perusahaan.
- 6) Meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.
- 7) Menciptakan rasa kesetiaan dalam lingkungan yang kompetitif.
- 8) Menciptakan lingkungan kerja yang sinergi.
- 9) Dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis perusahaan.
- 10) Dapat menjadikan karyawan sebagai duta / perwakilan perusahaan yang efektif.

Mengukur Tingkat *Employee Engagement*

Salah satu cara untuk mengukur *employee engagement* adalah dengan menggunakan metode survey. Dan salah satu alat yang digunakan untuk mengukur *employee engagement* dengan menggunakan metode survey adalah The Gallup Q12 (Q12). The Gallup Q12 merupakan standar survey untuk mengukur *employee engagement* dalam sebuah organisasi yang didalamnya terdiri 12 (dua belas) pertanyaan yang diajukan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) diartikan sebagai perilaku dari para pekerja yang melebihi dari apa disyaratkan oleh peran formalnya serta secara tidak langsung atau eksplisit berkaitan dengan system reward dan karenanya dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi (Organ, 1988). Dalam hal ini Organ menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku dan sikap menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formalnya maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Organ juga mencatat bahwa OCB ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis kepuasan berdasarkan performance. OCB ini melibatkan beberapa perilaku menolong orang lain, menjadi relawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997). Sementara Robbins (2003) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan-persyaratan jabatan formal seorang karyawan, meskipun demikian hal itu dapat mempromosikan fungsi efektif atas organisasi. Selanjutnya L. Draft (2003) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kesuksesan organisasi. Seorang karyawan mendemonstrasikan OCB dengan cara membantu rekan kerja dan pelanggan, melakukan kerja ekstra jika dibutuhkan, dan mencari jalan untuk memperbaiki produk dan prosedur.

Berdasarkan definisi di atas terdapat hal-hal pokok yang dapat ditarik dari istilah *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

- 1) Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa dan tidak untuk kepentingan diri sendiri namun tidak lain hanya untuk hal-hal yang berhubungan dengan kepentingan organisasi atau pihak lain (rekan kerja, kelompok atau organisasi).
- 2) Bukan merupakan bagian dari persyaratan-persyaratan jabatan formal seorang karyawan.

- 3) Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance, tidak diperintah secara formal.
- 4) Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem reward yang formal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku individu karyawan yang bersifat memberikan kontribusi yang melebihi dari deskripsi kerja formal, yang dilakukan secara sukarela terhadap pihak lain baik rekan kerja, kelompok kerja maupun organisasi, yang secara formal tidak diakui oleh sistem reward akan tetapi dapat memberikan kontribusi bagi efektifitas dan efisiensi fungsi organisasi sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja.

Dimensi-dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Dimensi-dimensi yang paling sering digunakan dalam konseptualisasi OCB adalah dimensi yang dikembangkan oleh Organ (1988), yang menyatakan bahwa “*employees can demonstrate their citizenship behavior in five ways: (1) altruism, (2) civic virtue, (3) Conscientiousness (4) courtesy, and (5) Sportmanship.*”(dalam Rurkkhum, 2010):

- 1) ***Altruism (Sifat mementingkan kepentingan orang lain)***
Yaitu perilaku membantu orang lain tanpa ada paksaan terhadap tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasional organisasi.
- 2) ***Civic virtue (Dukungan terhadap fungsi organisasi)***
Yaitu perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi secara profesional maupun sosial alamiah, seperti tidak ketinggalan informasi tentang berbagai kejadian atau perubahan terjadi di organisasi.
- 3) ***Conscientiousness (Perilaku yang melebihi prasyarat minimum)***
Yaitu perilaku yang melebihi prasyarat minimum atau melebihi harapan, seperti perilaku datang lebih awal.
- 4) ***Courtesy (Perilaku berbuat baik dan menghargai terhadap orang lain)***
Yaitu perilaku berbuat baik dan menghargai kepada orang lain, seperti membantu orang lain untuk mencegah terjadinya permasalahan atau member solusi untuk mengurangi berkembangnya suatu masalah.
- 5) ***Sportmanship (Perilaku yang menekankan kepada aspek positif organisasi)***
Yaitu perilaku yang lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi dari pada aspek-aspek negatifnya, seperti pantangan membuat isu-isu yang dapat merusak nama baik perusahaan, karyawan, dan diri sendiri meskipun dalam keadaan jengkel.

Kinerja Organisasi

Setiap organisasi dapat hidup dan berkembang karena adanya manusia (*human being*) yang mengerakannya. Manusia inilah yang nantinya sebagai aktor dalam sebuah organisasi yang berperan aktif dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Tercapainya tujuan organisasi disebabkan karena adanya upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*organizational performance*). Dengan kata lain, bila kinerja anggota atau karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi (*organizational performance*) akan baik pula.

Pengertian Kinerja Organisasi (*Organizational Performance*)

Konsep kinerja (*performance*) pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja individu / pegawai (*individual performance*) dan kinerja organisasi (*organizational performance*). Kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan byars, 1981 dalam

Kaban 1995). Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama antara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Rummler dan Brache (1995) dalam Sudarmanto (2009) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

1. Kinerja Organisasi (Organizational Performance); merupakan pencapaian hasil (outcome) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja Proses (Process Performance); merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja Individu (Individual Performance); merupakan pencapaian pada tingkat pegawai atau pekerja. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerja, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

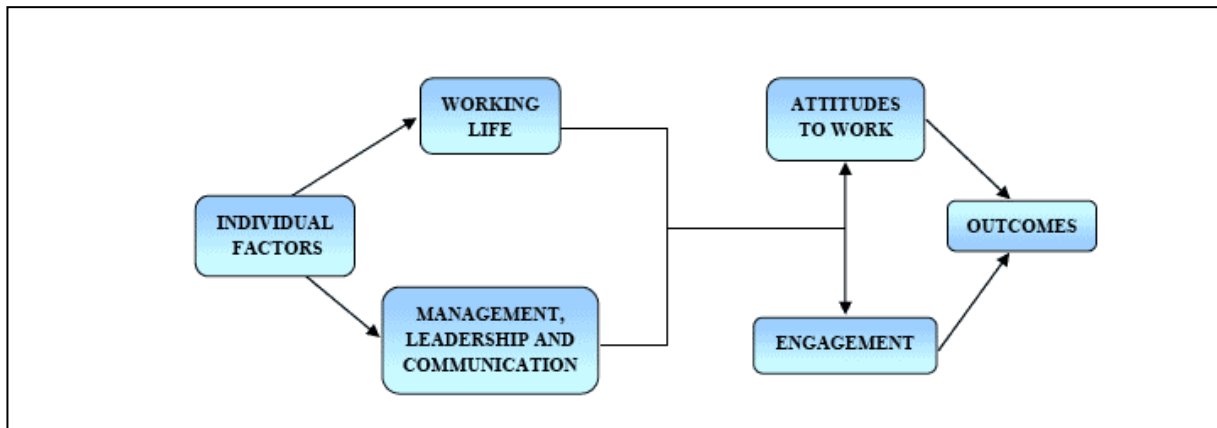
Pemahaman kinerja dari asumsi organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Yuchman dan Seashore (1967) adalah “kemampuan suatu organisasi yang memanfaatkan lingkungannya untuk mengakses sumber-sumber daya yang terbatas.” Kinerja organisasi (Organizational Performance) merupakan indikator tingkat prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Organizational Performance dapat juga dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input).

Model Hubungan Kinerja Organisasi dengan Employee Engagement.

Berikut ini adalah beberapa deskripsi model hubungan antara kinerja organisasi dengan employee engagement. Masing-masing model tersebut memiliki pendekatan khusus sesuai dengan hasil yang dicapai oleh masing-masing organisasi. Model hubungan Organizational Performance dengan Employee Engagement (An ADMN 502A Scoping Review: 2008) adalah:

1) Model Hubungan Menurut CIPD

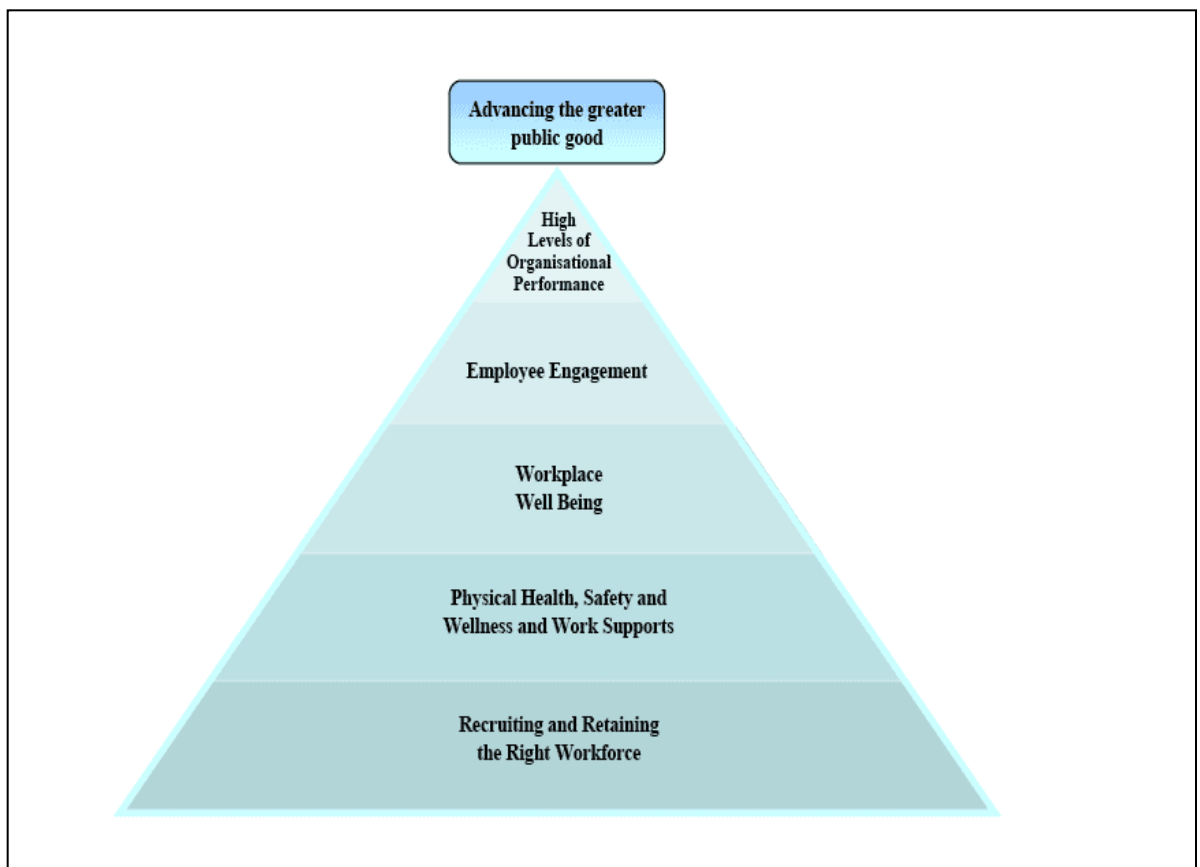
Model Hubungan Menurut CIPD (Chartered Institute of Personnel Development) dapat diperlihatkan dalam Gambar 2.1. Menurut model CIPD (2006, dalam Scottish Executive, 2007). Terdapat hubungan timbal balik antara *attitude to work* (sikap dalam bekerja) dan *employee engagement*. Kepuasan, antusias, komitmen dan loyalitas berkontribusi terhadap *employee engagement*. Seperti yang diperlihatkan dalam Gambar 2.1. *Individual Factors* (Faktor individu) yang mempengaruhi *employee engagement* terdiri jenis kelamin, usia, suku, dan ketidakmampuan. Sementara faktor *Working Life* (Suasana kerja) yang mempengaruhi *employee engagement* terdiri dari jenis pekerjaan, jam kerja, upah, tempat kerja. *Management, Leadership, and Communication* merujuk kepada bagaimana persepsi karyawan terhadap manajer atau atasannya, dan seberapa besar karyawan berkontribusi terhadap pembuatan keputusan organisasi. *Attitude* merujuk kepada bagaimana dalam hal kepuasan kerja, loyalitas dan antusias karyawan. Dengan demikian secara bersamaan faktor-faktor tersebut mempengaruhi kinerja organisasi (*organizational performance*).



Gambar 2.1. Model Hubungan Kinerja Organisasi dengan Employee Engagement Menurut CIPD

2) Model Hubungan Menurut Public Sector Organizational Dynamic Schmidt

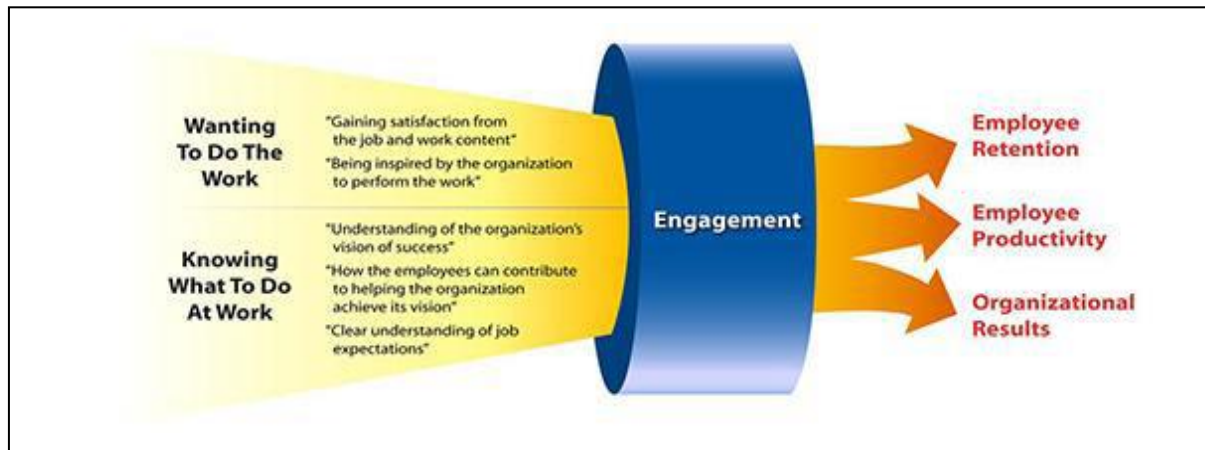
Model hubungan menurut Schmidt's (2004) hubungan *employee engagement* dengan kinerja organisasi lebih kepada pendekatan holistik, seperti yang diperlihatkan dalam Gambar 2.2. Tahap awal dari model ini adalah proses rekrutmen dan perolehan karyawan yang sesuai. Schmidt menegaskan bahwa melalui penciptaan kondisi kerja yang baik dan menyehatkan, tingkat *employee engagement* dapat dicapai. Hal ini membuat tingkat kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan publik meningkat.



Gambar 2.2. Model Hubungan Kinerja Organisasi dengan Employee Engagement

3) Model Hubungan Menurut Sibson

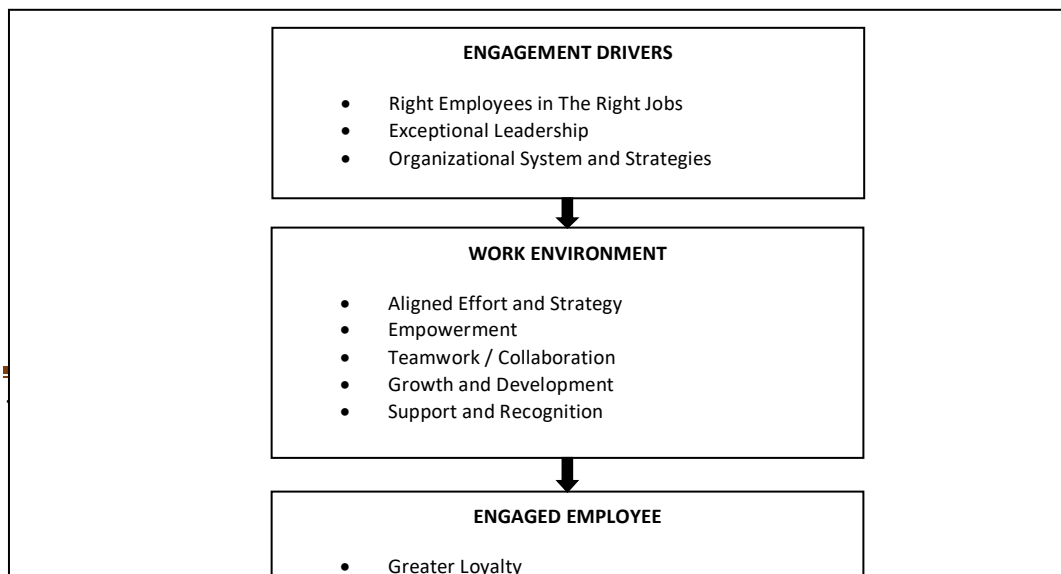
Penelitian Sibson mengenai employee engagement menggambarkan dua hal yang mempengaruhi kinerja organisasi, pertama adalah mengetahui apa yang harus dikerjakan (Knowing what to do), kedua adalah keinginan untuk mengerjakan (Wanting to do the Work), seperti yang terlihat dalam Gambar 2.3. Dalam gambar tersebut dijelaskan bahwa karyawan yang mengetahui apa yang mereka kerjakan mampu memberikan kontribusi kepada pencapaian tujuan organisasi. Begitu juga bahwa karyawan yang memiliki keinginan untuk mengerjakan tugasnya mampu memperoleh kepuasan kerja dan terinspirasi untuk berbuat yang terbaik bagi organisasi. Jadi kedua hal ini diperlukan untuk mendorong kinerja dan produktivitas. Dalam model ini, employee engagement secara spesifik lebih kepada organisasi dan pekerjaannya, serta kemampuan mengukur indikator kinerja tergantung kepada bagaimana employee engagement ditentukan.



Gambar 2.3. Model Hubungan Kinerja Organisasi dengan Employee Engagement Menurut Sibson

4) Model Hubungan Menurut DDI (*Development Dimensions International*)

Model hubungan *Organizational Performance* dengan *Employee Engagement* menurut DDI (*Development Dimensions International*) dapat dilihat dalam Gambar 2.4. DDI's Engagement Value Proposition.



Gambar 2.4. Model Hubungan Kinerja Organisasi dengan *Employee Engagement* Menurut DDI

Menurut DDI tercapainya keberhasilan suatu organisasi disebabkan oleh adanya karyawan yang *engaged*, agar terciptanya karyawan yang *engaged* organisasi harus dimulai dengan mempekerjakan karyawannya yang sesuai dengan persyaratan kerja (*right employees in the right jobs*), mengembangkan jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan keahliannya (*exceptional leadership*), serta adanya dukungan yang strategis dan sistem yang kuat dari organisasi (*organizational systems and strategies*). Dari ketiga faktor di atas, dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang dapat menyebabkan karyawan *engaged*. Terciptanya lingkungan kerja yang membuat karyawan *engaged* dapat memberikan pengaruh positif kepada perilaku dan kebiasaan karyawan. Sehingga dengan demikian, pengaruh dukungan lingkungan kerja dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan ketika loyalitas karyawan meningkat mendorong karyawan untuk tetap bergabung dengan organisasi tersebut. Akhirnya, ketika organisasi memiliki karyawan yang *engaged*, keuntungan jangka panjang dari suatu organisasi dapat tercapai, yakni organisasi akan memiliki pelanggan yang merasa lebih puas dan loyal (*more satisfied and loyal customer*), dapat meningkatnya tingkat profitabilitas (*increased profits*), terciptanya produk dan pelayanan yang lebih berkualitas (*better-quality product and services*), dan meningkatnya potensi pertumbuhan organisasi (*greater growth potential*).

Dimensi-dimensi *Organizational Performance*

Berikut ini adalah beberapa dimensi *organizational performance* kaitannya dengan *employee engagement* (Schottish government report, 2007, dalam Scoping Review, 2008):

1. ***Customer outcome (Orientasi pada pelanggan)***
Bahwa karyawan yang *engaged* memiliki pemahaman yang lebih baik dalam hal bagaimana mereka bertindak dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi dalam memperlakukan, membantu dan memenuhi kebutuhan pelanggannya.
2. ***Productivity (Produktifitas)***
Bahwa karyawan yang *engaged* mampu mengurangi biaya operasional dan mampu menghasilkan yang lebih baik dibanding karyawan yang tidak *engaged*.
3. ***Employee retention (Retensi karyawan)***
Bahwa dengan *engagement* mendorong karyawan untuk tetap bergabung dengan perusahaan, serta meningkatkan retensi karyawan yang berpotensi.
4. ***Meaning at work: (Kesan berarti di tempat kerja)***

Bahwa karyawan *engaged* menganggap pekerjaan sebagai sesuatu yang berarti dan membuat pekerjaannya sebagai sesuatu yang dapat dibanggakan.

5. ***Advocacy for the organization (Pembelaan terhadap organisasi)***

Bahwa karyawan yang *engaged* cenderung lebih suka menjadi advokat bagi organisasi, yang hal ini mampu mengurangi tingkat biaya rekrutment.

6. ***Organizational climate (Iklim organisasi)***

Bahwa karyawan yang *engaged* dapat menciptakan rasa kepedulian komunitas dalam organisasi serta bersedia untuk memberikan dukungan lebih di dalam lingkungan pekerjaannya.

III. KERANGKA BERFIKIR

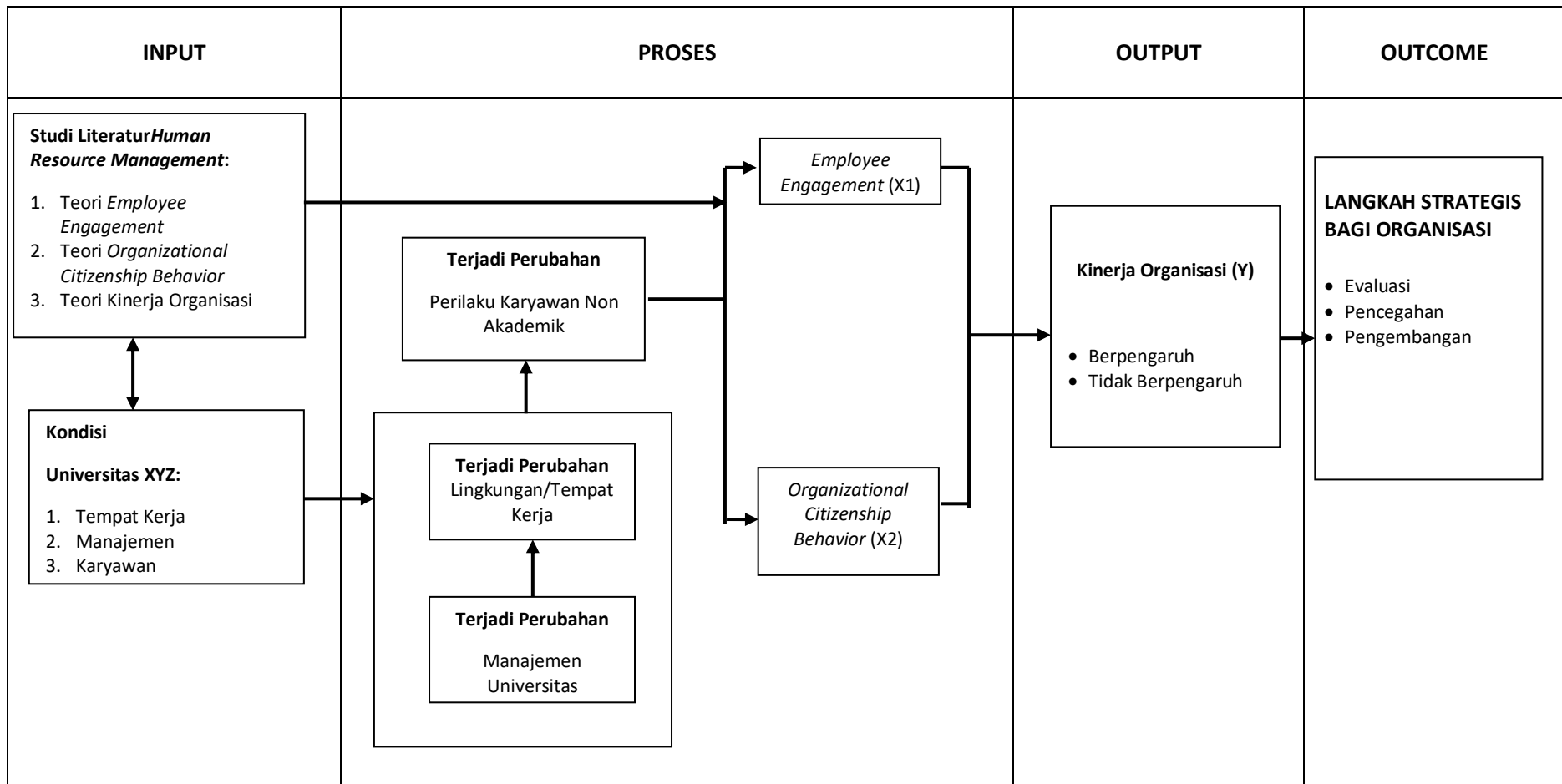
Kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis, (Sigoyono, 2007:89)

Dengan demikian, kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah berawal dari studi literatur yang mengungkapkan bahwa adanya hubungan antara *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja organisasi. Dalam beberapa fakta hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja organisasi yang hasilnya sangat jelas bahwa *employee engagement* memiliki peran yang kuat terhadap kinerja organisasi, begitu juga halnya dengan *organizational citizenship behavior*.

Dari hasil studi literatur tersebut, kerangka berfikir dikembangkan dengan cara merancang suatu penelitian yang ditujukan kepada Universitas XYZ khususnya di kalangan staff non akademik. Penelitian ini dirancang karena dari hasil pengamatan sebelumnya bahwa Universitas XYZ telah mengalami perubahan, baik dari aspek lingkungan kerja, aspek manajemen, dan aspek perilaku individu karyawannya. Perubahan tersebut tentunya memiliki dampak terhadap kinerja organisasi di Universitas tersebut.

Selanjutnya kerangka berfikir terus dikembangkan dengan menetapkan variabel dalam penelitian. Dalam hal ini, Kinerja Organisasi (Y) dijadikan sebagai variabel terikat (*variable dependen*) sedangkan *Employee Engagement* (X1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (X2) merupakan variabel bebas (*variable independen*).

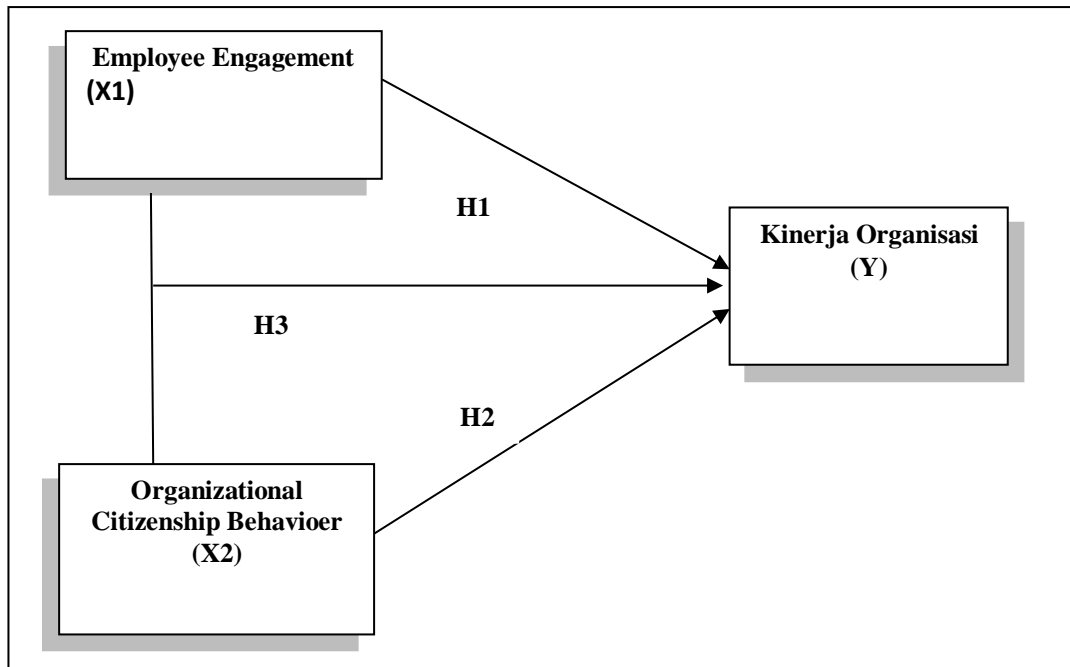
Dengan ditetapkannya variabel tersebut, kerangka berfikir dalam penelitian ini terlihat jelas bahwa penelitian ini dirancang untuk mengungkap kinerja organisasi Universitas XYZ yang dipengaruhi oleh *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* di kalangan staff non akademik. Adapun kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat terlihat dari Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Kerangka Berfikir

IV. MODEL PENELITIAN

Model penelitian yang dikembangkan untuk menangkap dan menjelaskan pengaruh Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat dalam Gambar 2.6.



Gambar 2.6. Model Penelitian

HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 (H1):

- Ho: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Employee Engagement staff non akademik terhadap Kinerja Organisasi Universitas XYZ
- Ha: Terdapat pengaruh yang signifikan antara employee engagement staf non akademik terhadap kinerja organisasi Universitas XYZ.

Hipotesis 2 (H2):

- Ho: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Organizational Citizenship Behavior staf non akademik terhadap Kinerja Organisasi Universitas XYZ
- Ha: Terdapat pengaruh yang signifikan antara organizational citizenship behavior staf non akademik terhadap kinerja organisasi Universitas XYZ.

Hipotesis 3 (H3):

- Ho: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara employee engagement dan organizational citizenship behavior staf non akademik secara simultan terhadap kinerja organisasi Universitas XYZ.
- Ha: Terdapat pengaruh yang signifikan antara employee engagement dan organizational citizenship behavior staf non akademik secara simultan terhadap kinerja organisasi Universitas XYZ.

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Objek Penelitian

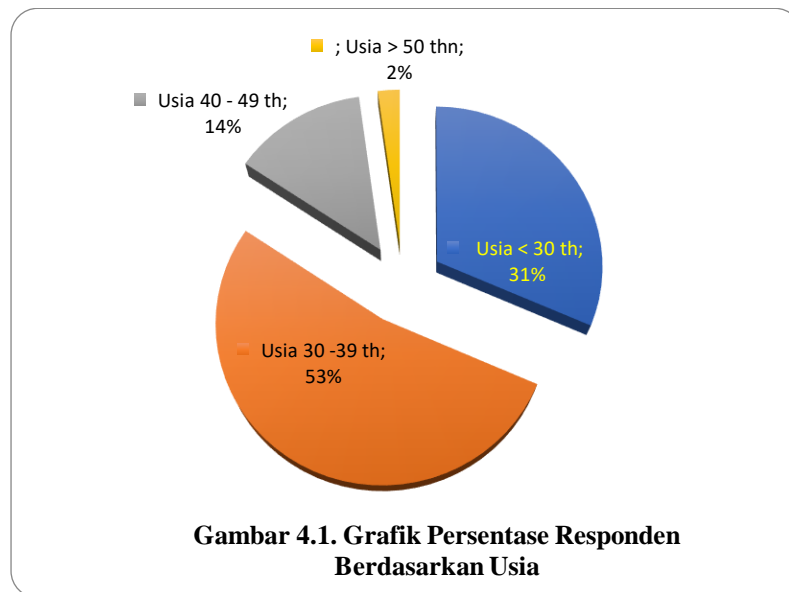
a. Data Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan data umum responden staf non akademik Universitas XYZ meliputi: usia, jenis kelamin, masa kerja, pendidikan terakhir, dan jenis pekerjaan.

Tabel 4.1. Frekuensi Usia Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Usia < 30 tahun	28	31	31	31.5
2. Usia 30 – 39 tahun	47	53	53	84.3
3. Usia 40 – 49 tahun	12	14	14	97.8
4. Usia > 50 tahun	2	2	2	100.0
Total	89	100	100	

Berdasarkan tabel 4.1. diperoleh data responden berdasarkan usia adalah sebagai berikut: 31% karyawan berusia kurang dari 30 tahun, 53% karyawan berusia antar 30 sampai dengan 39 tahun, 14% karyawan berusia antara 40 sampai dengan 49 tahun dan 2% karyawan berusia 50 tahun keatas.

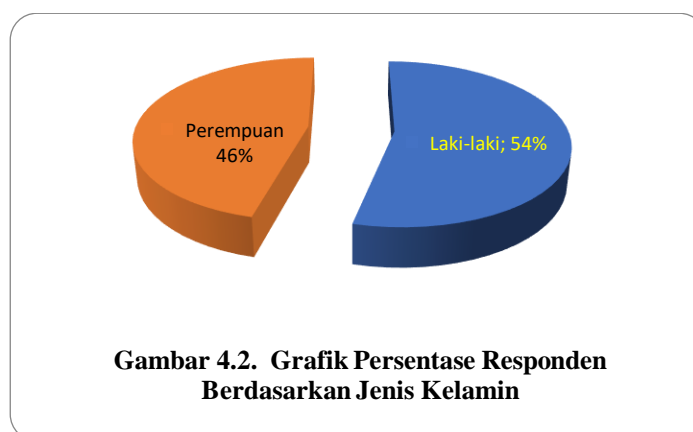


Dengan demikian bahwa karyawan berusia antar 30 tahun sampai dengan 39 tahun adalah usia yang lebih dominan bekerja sebagai staf non akademik. Persentase responden berdasarkan usia dapat dilihat juga dalam Gambar 4.1

Tabel 4.2. Tabel Frekuensi Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Laki-laki	48	54	54	53.9
2. Perempuan	41	46	46	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Berdasarkan Tabel 4.2. diperoleh data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut: 54% responden adalah karyawan laki-laki dan 46% responden adalah karyawan perempuan.

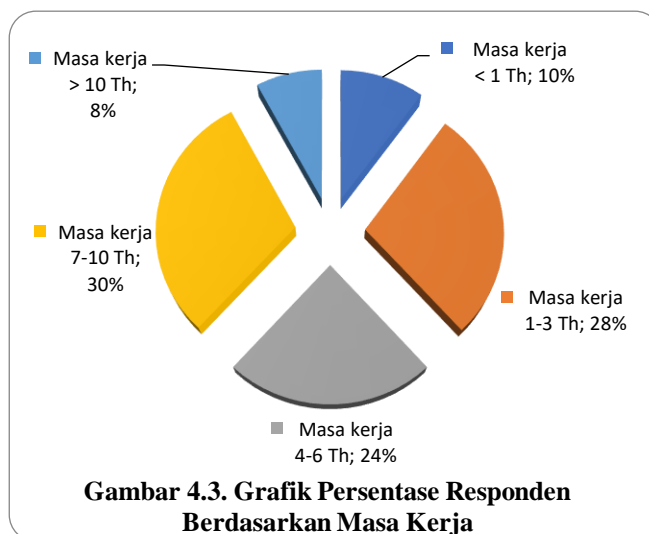


Dengan demikian bahwa karyawan yang bekerja sebagai staf non akademik lebih didominasi oleh laki-laki. Persentase responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat juga dalam Gambar 4.3.

Tabel 4.3. Tabel Frekuensi Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. < 1 th	9	10	10	10.1
2. 1 – 3 th	25	28	28	38.2
3. 4 – 6 th	21	24	24	61.8
4. 7 – 10 th	27	30	30	92.1
5. > 10 th	7	8	8	100.0
Total	89	100	100	

Berdasarkan tabel 4.3. diperoleh data responden berdasarkan masa kerja di Universitas XYZ adalah sebagai berikut: 10% responden adalah karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, 28% responden adalah karyawan yang memiliki masa kerja antara 1-3 tahun, 24% responden adalah karyawan yang memiliki masa kerja antara 4-6 tahun, 30% responden adalah karyawan yang memiliki masa kerja antara 7-10 tahun dan 8% responden adalah karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

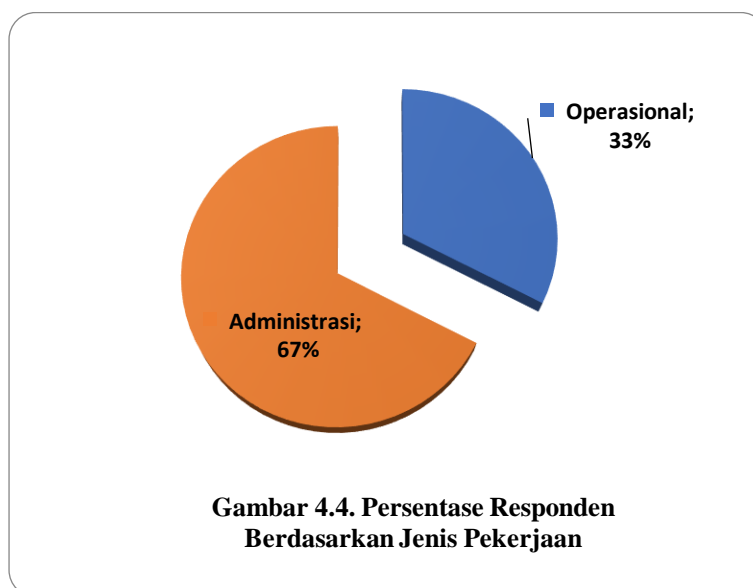


Dengan demikian bahwa sebagian besar responden adalah karyawan yang telah bekerja antara 7 tahun sampai dengan 10 tahun. Hal ini berarti mereka relatif mempunyai pengalaman yang cukup lama bekerja di Universitas XYZ. Persentase responden dapat berdasarkan masa kerja dapat dilihat juga dalam Gambar 4.3.

Tabel 4.4. Tabel Frekuensi Jenis Pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1. Operasional / Lapangan	29	33	32.6	32.6
2. Administrasi / Dlm Kantor	60	67	67	100.0
Total	89	100	100	

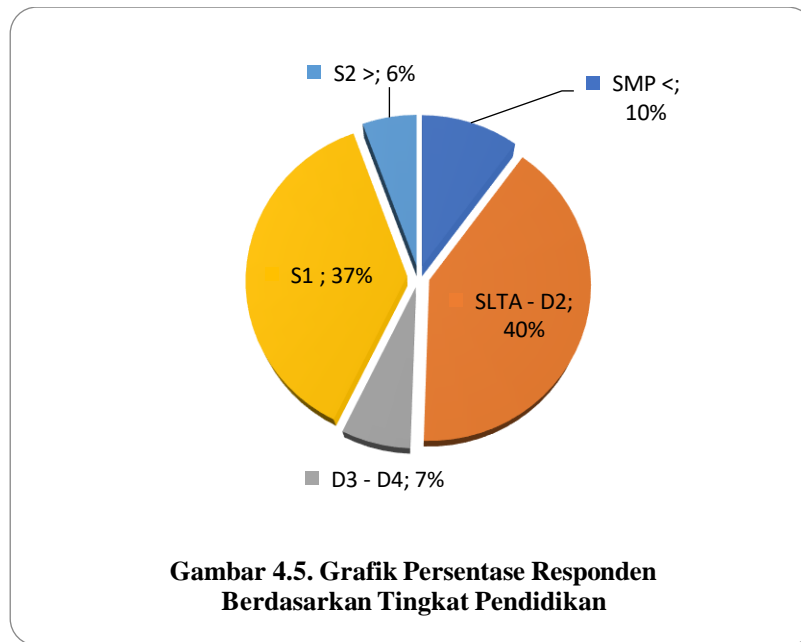
Berdasarkan Tabel 4.4. diperoleh data responden berdasarkan jenis pekerjaan adalah sebagai berikut: 33% responden adalah karyawan yang bekerja dibagian operasional/lapangan dan 67% responden adalah karyawan yang bekerja dibagian administrasi/dalam kantor.



Tabel 4.5. Tabel Frekuensi Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. SMP ke bawah	9	10.1	10.1	10.1
	2. SLTA, D1, D2	36	40.4	40.4	50.6
	3. D3, D4	6	6.7	6.7	57.3
	4. S1	33	37.1	37.1	94.4
	5. S2 ke atas	5	5.6	5.6	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Berdasarkan Tabel 4.5. diperoleh data responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut: 10,1% responden adalah karyawan berpendidikan SMP ke bawah, 40,4% responden adalah karyawan berpendidikan SLTA-D2, 6,7% responden adalah karyawan berpendidikan D3-D4, 37,1% responden adalah karyawan berpendidikan S1 dan 5,6% responden adalah karyawan berpendidikan S2.



Dengan demikian secara deskriptif disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini secara dominan adalah karyawan berusia antar 30 tahun sampai dengan 39 tahun, berjenis kelamin laki-laki, dengan masa kerja antara 7 tahun sampai dengan 10 tahun, bekerja dibagian adminitrasi dan dengan tingkat pendidikan adalah lulusan SLTA hingga D2.

b. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian

Pada bagian ini dibahas mengenai bagaimana tingkat *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* staf non akademik serta kinerja organisasi XYZ menurut tanggapan responden.

Tabel 4.6. Tingkat *Employee Engagement*, *Organization Citizenship Behavior* dan Kinerja Organisasi Menurut Tanggapan Responden

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Engagement	89	1.9	4.5	305.2	3.429	.6012
OCB	89	3.6	4.9	365.1	4.102	.2650
Kinerja	89	1.4	4.6	284.6	3.198	.7433
Valid N (listwise)	89					

Berdasarkan tabel 4.6, data menunjukkan bahwa rata-rata (*mean*) skor *employee engagement* staf non akademik secara keseluruhan sebesar 3,4 atau nilai interval untuk skor 3,4 adalah $3,4 : 5 = 0,68$. Jika dibandingkan dengan norma yang telah ditentukan di atas, maka skor memperlihatkan tingkat *employee engagement* staf non akademik berada di antara interval 0,61 – 0,80. Dengan kata lain, *employee engagement* staf non akademik pada umumnya dapat dikatakan tinggi. Namun, meskipun skor tersebut masuk kedalam interval norma yang ditentukan, skor tersebut bisa saja mengarah ke tingkat yang rendah karena nilai 0,68 lebih mendekati 0,60 yang mengindikasikan tingkat *employee engagement* yang kurang tinggi.

Analisis selanjutnya, mean skor *OCB* staf non akademik secara keseluruhan sebesar 4,1 atau nilai interval skor 4,1 adalah $4,1 : 5 = 0,82$. Jika dibandingkan dengan norma yang telah ditentukan di atas, maka skor memperlihatkan tingkat *OCB* staf non akademik berada di antara 0,81 – 1,00. Dengan kata lain, *OCB* staf non akademik pada umumnya dapat dikatakan sangat tinggi.

Berdasarkan tabel 4.6, data menunjukkan bahwa rata-rata (*mean*) skor *employee engagement* staf non akademik untuk karyawan yang bekerja di bagian Operasional/Lapangan secara keseluruhan sebesar 3,6. Meskipun nilai skor tersebut masih dikatakan belum tinggi, akan tetapi tingkat *employee engagement* mereka mengarah kepada tingkat yang cukup tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa staf non akademik di bagian Operasional/Lapangan masih memiliki sikap positif terhadap organisasi dan nilai-nilainya.

Sedangkan rata-rata skor *employee engagement* staff non akademik untuk karyawan yang bekerja di bagian Administrasi secara keseluruhan sebesar 3,3. Nilai skor tersebut dapat dikatakan nilai yang mengarah kepada tingkat *employee engagement* rendah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa staf non akademik di bagian Administrasi memiliki sikap positif yang rendah terhadap organisasi dan nilai-nilainya.

Analisis selanjutnya dilakukan terhadap tingkat *organizational citizenship behavior* (*OCB*) staf non akademik Universitas XYZ. Data menunjukkan bahwa rata-rata (*mean*) skor untuk karyawan yang bekerja dibagian Operasional/Lapangan sebesar 4,2. Hal ini berarti bahwa tingkat *OCB* staf non akademik dibagian Operasional/Lapangan adalah tinggi, bahkan sedikit mengarah kepada tingkat yang sangat tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa staf non akademik dibagian Operasional/Lapangan memiliki perilaku sosial

individu yang bersifat kontribusi melebihi dari deskripsi kerja formal (bersifat sukarela) yang tinggi dan bahkan sedikit mengarah kepada tingkat yang sangat tinggi.

Sedangkan rata-rata skor OCB staf non akademik yang berkerja di bagian administrasi secara keseluruhan sebesar 4,1. Hal ini berarti bahwa tingkat OCB di bagian administrasi juga tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat OCB staf non akademik di bagian administrasi memiliki perilaku sosial individu yang bersifat kontribusi melebihi dari deskripsi kerja formal (bersifat sukarela) yang tinggi.

Berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian dapat disimpulkan bahwa staf non akademik di bagian Operasional/Lapangan memiliki tingkat employee engagement yang mengarah ke tingkat yang cukup tinggi yakni skor rata-rata 3,6 atau dengan kata lain staf non akademik di bagian operasional/lapangan masih memiliki sikap positif terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Sedangkan staf non akademik di bagian Administrasi memiliki tingkat employee engagement yang mengarah kepada tingkat yang rendah yakni skor rata-rata 3,3 atau dengan kata lain staf non akademik di bagian Administrasi memiliki sikap positif yang rendah terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Sementara tingkat OCB staf non akademik di bagian Operasional/Lapangan adalah tinggi yakni skor rata-rata 4,2 bahkan skor tersebut sedikit mengarah kepada tingkat yang sangat tinggi, dengan kata lain bahwa staf non akademik dibagian Operasional/Lapangan memiliki perilaku sosial individu yang bersifat kontribusi melebihi dari deskripsi kerja formal (bersifat sukarela) yang tinggi dan bahkan sedikit mengarah kepada tingkat yang sangat tinggi. Begitu juga dengan tingkat OCB di bagian Administrasi memiliki tingkat OCB yang tinggi yakni skor rata-rata 4,1 atau dengan kata lain bahwa tingkat OCB staf non akademik di bagian administrasi memiliki perilaku sosial individu yang bersifat kontribusi melebihi dari deskripsi kerja formal (bersifat sukarela) yang tinggi.

2. Pengujian Persyaratan Analisis

a. Uji Instrumen Penelitian

Data untuk pengujian instrumen penelitian diperoleh dari penyebaran kuesioner yang dilakukan terhadap 89 karyawan Universitas XYZ. Instrumen pernyataan kuesioner terdiri dari 44 *item*, dimana masing-masing *item* memiliki nilai skala dari 1-5. Nilai 1 adalah skor terendah dan nilai 5 adalah skor tertinggi.

1). Uji Validitas

(a). Validitas *Item* Pernyataan Variabel *Employee Engagement* (X1)

Kuesioner mengenai variabel *Employee Engagement* (X1) terdiri dari 17 *item* pernyataan. Tingkat signifikansi untuk setiap *item* ditetapkan sebesar $\alpha = 0,05$; dan *degree freedom* ($df=89-2=87$), didapat r tabel= 0,208. Hasil uji validitas variabel *Employee Engagement* dapat dilihat pada Tabel 4.7. berikut ini:

Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Engagement* (X1)

Item Pernyataan	r item	r tabel	Keterangan
X1.1	0,299	0,208	Valid
X1.2	0,505	0,208	Valid
X1.3	0,386	0,208	Valid
X1.4	0,598	0,208	Valid
X1.5	0,619	0,208	Valid
X1.6	0,558	0,208	Valid
X1.7	0,721	0,208	Valid
X1.8	0,549	0,208	Valid
X1.9	0,649	0,208	Valid
X1.10	0,721	0,208	Valid
X1.11	0,585	0,208	Valid
X1.12	0,722	0,208	Valid
X1.13	0,748	0,208	Valid
X1.14	0,788	0,208	Valid
X1.15	0,713	0,208	Valid
X1.16	0,791	0,208	Valid
X1.17	0,756	0,208	Valid

Tabel 4.7. diatas menunjukkan bahwa dari 17 *item* pernyataan semua dinyatakan valid.

(b). Validitas Item Pernyataan Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X2)

Kuesioner mengenai variabel *Organizational Citizenship Behavior* terdiri dari 15 *item* pernyataan. Tingkat signifikansi untuk setiap *item* ditetapkan sebesar $\alpha = 0,05$; dan *degree freedom* ($df=89-2=87$), didapat r tabel= 0,208. Hasil uji validitas untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X2)

Item Pernyataan	r item	r tabel	Keterangan
X2.18	0,611	0,208	Valid
X2.19	0,701	0,208	Valid
X2.20	0,403	0,208	Valid
X2.21	0,538	0,208	Valid
X2.22	0,497	0,208	Valid
X2.23	0,574	0,208	Valid
X2.24	0,483	0,208	Valid
X2.25	0,414	0,208	Valid
X2.26	0,451	0,208	Valid
X2.27	0,656	0,208	Valid
X2.28	0,466	0,208	Valid
X2.29	0,397	0,208	Valid
X2.30	0,601	0,208	Valid
X2.31	0,403	0,208	Valid
X2.32	0,591	0,208	Valid

Tabel 4.8. diatas menunjukkan bahwa dari 15 *item* pernyataan semua dinyatakan valid.

c) Validitas *Item* Pernyataan Variabel Kinerja Organisasi (Y)

Kuesioner mengenai variabel Kinerja Organisasi terdiri dari 12 *item* pernyataan. Tingkat signifikansi untuk setiap *item* ditetapkan sebesar $\alpha = 0,05$; dan *degree freedom* ($df=89-2=87$), didapat r tabel= 0,208. Hasil uji validitas untuk variabel Kinerja Organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi

Item Pernyataan	r item	r tabel	Keterangan
Y.33	0,511	0,208	Valid
Y.34	0,661	0,208	Valid
Y.35	0,810	0,208	Valid
Y.36	0,760	0,208	Valid
Y.37	0,737	0,208	Valid
Y.38	0,816	0,208	Valid
Y.39	0,888	0,208	Valid
Y.40	0,451	0,208	Valid
Y.41	0,789	0,208	Valid
Y.42	0,776	0,208	Valid
Y.43	0,663	0,208	Valid
Y.44	0,722	0,208	Valid

Tabel 4.9. diatas menunjukkan bahwa dari 12 *item* pernyataan semua dinyatakan valid.

2) Uji Realibilitas

Berikut ini adalah hasil pengujian reliabilitas untuk ketiga variabel penelitian yang digunakan.

Tabel 4.10. Hasil Uji Reliabilitas

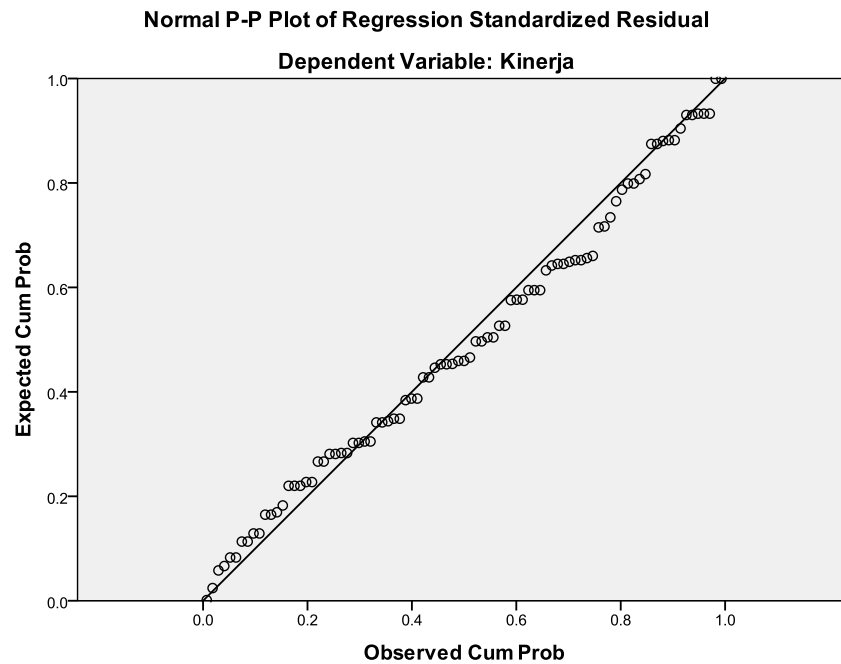
Variabel	Alpha Cronbach	Kriteria	Keterangan
Employee Engagement	0,908	Alpha Cronbach >0,60	Reliabel
Oganizational Citizenship Behavior	0,780		Reliabel
Kinerja Organisasi	0,915		Reliabel

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa, koefisien (r) alpha hitung seluruh variabel lebih besar dibandingkan dengan kriteria yang disyaratkan sebesar 0,60 yaitu masing-masing sebesar 0,908 ; 0,780 ; 0,915 sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan seluruh variabel dalam keadaan reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dapat mengukur data variabel secara konsisten.

b. Uji Asumsi Klasik Model Regresi Berganda

1) Uji Normalitas

Berdasarkan hasil olah data SPSS, berikut ini adalah hasil uji normalitas dengan menggunakan Grafik Normal Probability Plots:



Gambar 4.6. Grafik Normal Probabilty Plots Uji Normalitas

Dari hasil grafik histogram memperlihatkan bahwa data riil membentuk garis kurva simetris terhadap mean. Maka dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal.

2) Uji Multikolinieritas

Berdasarkan pengolahan data uji multikolinieritas, berikut ini adalah tabel hasil uji tersebut:

Tabel 4.11. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Engangement	.939	1.065
	OCB	.939	1.065

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

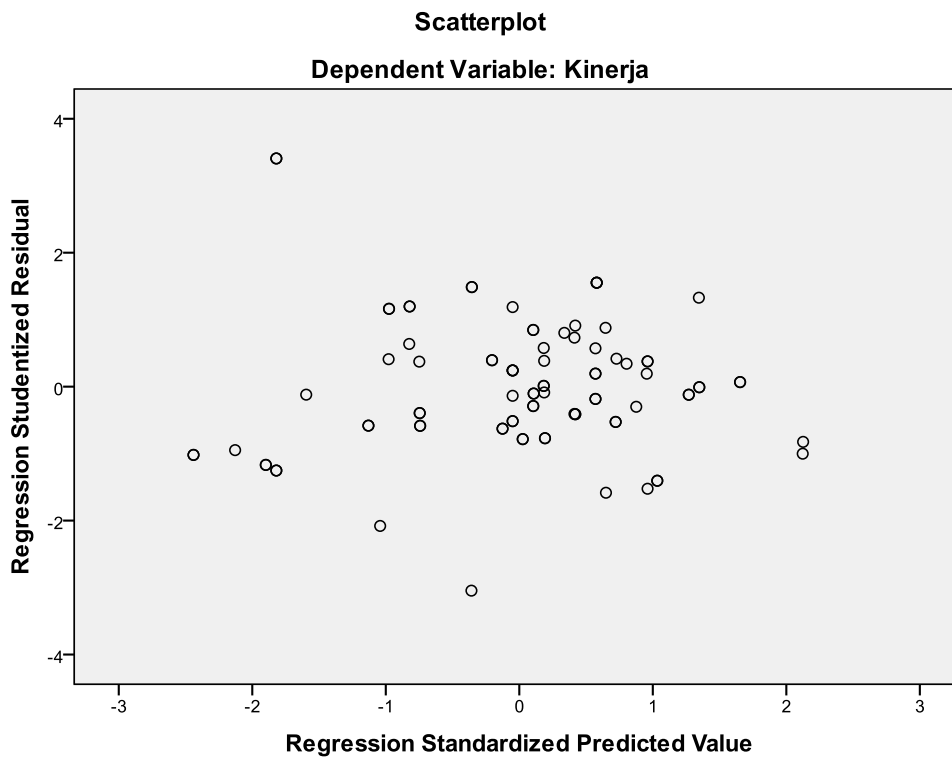
Coefficient Correlations ^a				
Model			OCB	Engangement
1	Correlations	OCB	1.000	-.248
		Engangement	-.248	1.000
1	Covariances	OCB	.049	-.005
		Engangement	-.005	.010

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Berdasarkan Tabel 4.11. diatas, jika menggunakan besaran koefisien korelasi antar variabel bebas, terlihat bahwa koefisien korelasi antar variabel bebas sebesar $-0,248$ jauh dibawah $0,60$ ($r < 0,60$). Disimpulkan bahwa antar variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas. Begitu juga, jika menggunakan besaran *tolerance* (a) dan *variance inflation factor* (VIF), terlihat bahwa besaran *tolerance* antar variabel bebas adalah $0,939 \sim 94\%$ ($a > 10\%$) dan VIF antar variabel bebas adalah $1,065$ ($VIF < 10$), sehingga disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinierias antar kedua variabel bebas, dan hal ini memenuhi syarat uji asumsi klasik (Sunyoto, 2011).

3) Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil pengolahan uji heteroskedastisitas, berikut ini adalah grafik 4.2. Scatterplot hasil output SPSS:



Gambar 4.7. Grafik Scatterplot

Dari hasil analisis hasil output SPSS (Grafik 4.2. Scatterplot) di atas, memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar di bawah serta di atas sumbu Y, dan tidak mempunyai pola yang teratur. Jadi, kesimpulan bahwa variabel bebas di atas tidak terjadi heteroskedastisitas atau bersifat homoskedastisitas.

Pengujian Hipotesis

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.12. Output Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-15.266	10.517		-1.452	.150
	Engagement	.573	.068	.662	8.475	.000
	OCB	.326	.174	.147	1.877	.064

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS

Berdasarkan output regresi pada tabel 4.12. dapat disajikan persamaan regresi penelitian sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = -15,266 + 0,573 X_1 + 0,326 X_2$$

Interpretasi persamaan regresi sebagai berikut:

- Nilai konstanta negative (-15,266) dapat diartikan bahwa rata-rata kontribusi variable lain di luar model memberikan dampak negative terhadap Kinerja Organisasi Universitas XYZ
- Nilai koefisien regresi semua variabel penelitian positif. Hal ini dapat diartikan bahwa tingginya tingkat Employee Engagement dan tingkat Organizational Citizenship Behavior staf non akademik akan meningkatkan Kinerja Organisasi Universitas XYZ.
- Nilai koefisien prediktor Employee Engagement (b1) sebesar 0,573. Jika terjadi perubahan prediktor Employee Engagement (X1) sebesar satu satuan, menyebabkan perubahan rata-rata Kinerja Organisasi sebesar 0,573 satuan dengan asumsi prediktor yang lainnya tetap.
- Nilai koefisien prediktor Organizational Citizenship Behavior (b2) sebesar 0,326. Jika terjadi perubahan prediktor Organizational Citizenship Behavior (X2) sebesar satu satuan, menyebabkan perubahan rata-rata Kinerja Organisasi sebesar 0,326 satuan dengan asumsi prediktor lainnya tetap.

b. Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t) Variabel *Employee Engagement* terhadap Kinerja Organisasi

**Tabel 4.13. Output Uji Hipotesis Secara Parsial
Variabel *Employee Engagement*
Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.272	.334		.815	.417
	Engagement	.853	.096	.690	8.895	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui hasil *t hitung* untuk variabel Employee Engagement adalah sebesar 8,895 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 atau di bawah 0,05. Dari hasil perhitungan tersebut, *t hitung* sebesar 8,895 atau lebih besar dari *t tabel* 1,988 (*t hitung* > *t tabel*). Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa pengujian hipotesis untuk variabel Employee Engagement adalah H_0 ditolak dan H_a diterima atau dengan kata lain berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara Employee Engagement staf non akademik terhadap Kinerja Organisasi Universitas XYZ.

c. Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Organisasi

Tabel 4.14. Output Uji Hipotesis Secara Parsial Variabel *Organizational Citizenship Behavior* Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.357	1.176		-.303	.762
	OCB	.867	.286	.309	3.030	.003

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.14 diketahui bahwa hasil *t hitung* untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebesar 3,030 dengan taraf signifikansi sebesar 0,003 atau dibawah 0,05. Dari hasil perhitungan tersebut, *t hitung* sebesar 3,030 atau lebih besar dari *t tabel* 1,988 (*t hitung* > *t tabel*) dengan tingkat signifikansi 0,003 (0,3%). Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa pengujian hipotesis untuk variabel OCB adalah H_0 ditolak dan H_a diterima atau dengan kata lain berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* staf non akademik terhadap Kinerja Organisasi Universitas XYZ.

d. Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Tabel 4.15. Output Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3514.315	2	1757.157	43.977	.000 ^a
	Residual	3436.247	86	39.956		
	Total	6950.562	88			

a. Predictors: (Constant), OCB, Engagement

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber: data primer yang diolah dengan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.15 diatas, diperoleh *F hitung* sebesar 43,977 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 atau di bawah 0,05. Sedangkan *F tabel* yang diperoleh sebesar 3,10 maka *F hitung* lebih besar dari *F tabel* ($F_{hitung} > F_{tabel}$). Dengan demikian dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima, atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara employee engagement dan organizational citizenship behavior staf non akademik secara simultan terhadap kinerja organisasi Universitas XYZ

e. Analisis Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 4.16. Output Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711 ^a	.506	.494	6.321

a. Predictors: (Constant), OCB, Employee Engagement

Sumber: data primer yang diolah oleh SPSS

Analisis korelasi berganda ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel Kinerja Organisasi (Y) dengan variabel Employee Engagement (X1) dan variabel Organizational Citizenship Behavior (X2).

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas, diperoleh $R = 0,711$. Ini berarti kesimpulan yang dapat diambil bahwa variabel *Employee Engagement* (X1) dan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X2) mempunyai hubungan yang kuat dengan variabel Kinerja Organisasi, karena nilai koefisien mendekati 1.

Nilai koefisien determinasi (R²) atau R Square diperoleh hasil sebesar 0,506 (50,6%). Ini berarti 50,6% Kinerja Organisasi Universitas XYZ dapat dijelaskan oleh variabel *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan sisanya (49,4%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik menggunakan analisis regresi, uji t, uji F dan uji koefisien determinasi (R^2) dengan menggunakan *software* IBM SPSS for windows versi 19, dapat terangkum hasil analisis sebagai berikut:

Tabel 4.17. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	t	Sig. t	F	Sig. F	R	R ²
Employee Engagement (X_1)	8.895	.000				
OCB (X_2)	3.030	.003				
Employee Engagement (X_1) dan OCB (X_2) terhadap Kinerja Organisasi (Y)			43.977	.000	.711	.506

Dimana $t_{tabel} = 1,9888$ dan $F_{tabel} = 3,10$

1. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t) Variabel *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t) diperoleh nilai *thitung* untuk variabel *Employee Engagement* sebesar 8,895 atau lebih besar dari *t tabel* sebesar 1,9888 (*t hitung* > *t tabel*) dengan taraf signifikansi α sebesar 0% ($\alpha < 5\%$), dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti variabel *Employee Engagement* staf non akademik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi Universitas XYZ.

Hasil uji hipotesis pertama ini telah membuktikan pendapat dan teori-teori dari para ahli seperti: Khan, Aburub, Clarke & Macleod, Markos & Sridevi, Perrin's Global Workforce Study, dan hasil hipotesis dari penelitian-penelitian sebelumnya seperti: Tower Perrin's ISR, Gallup Organization, dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Clarke & Macleod, yang menyebutkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hal yang memperkuat dari hasil hipotesis pertama adalah berdasarkan Tabel.4.6 bahwa tingkat *employee engagement* staff non akademik Universitas XYZ mengarah kepada tingkat yang rendah terutama pada staf non akademik di bagian administrasi, yakni dengan nilai-rata/mean 3,3. Hipotesis ini juga sekaligus membuktikan kondisi yang terjadi di dalam organisasi Universitas XYZ yang memperlihatkan adanya penurunan tingkat retensi karyawan dan jumlah *turn over* karyawan yang semakin meningkat semenjak tahun 2010 dan yang paling signifikan tingkat *turn over* karyawan adalah pada tahun 2012, dengan persentase karyawan yang keluar adalah 79% merupakan staf non akademik dan 21% staf akademik. (Sumber: HRD - Data Karyawan Keluar Periode 1 Januari 2010 s.d. 31 Desember 2012). Jika dilihat dari skor rata-rata tiap butir pertanyaan pada kuesioner penelitian, menurunnya tingkat *employee engagement* staf non akademik Universitas XYZ disebabkan karena faktor Perlakuan Organisasi Terhadap Karyawan (*Considerate Treatment of Employee*) khususnya pada item pernyataan yang berkaitan dengan penghargaan dari pihak perusahaan, dengan nilai mean 2,90 dan yang kedua karena faktor Praktik kepemimpinan dan

manajemen yang baik (*Good Leadership and Management Practice*) khususnya pada item pertanyaan yang berkaitan dengan komitmen dari pihak manajemen serta komunikasi pihak manajemen dengan karyawan, dengan nilai mean terendah 2,88 kedua faktor tersebut memiliki skor rata-rata yang kecil. Namun dilain hal, terdapat beberapa item pernyataan yang memperlihatkan nilai rata-rata/mean di atas 3,3 yakni pada faktor (*team work*) khususnya pada item pernyataan yang berkaitan dengan keterlibatan dan Kontribusi dalam organisasi, dengan nilai mean terendah 3,8.

2. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t) Variabel *Organizational Citizenship*

Behavior terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t) untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai *t hitung* sebesar 3,030 atau lebih besar dari *t tabel* 1,9888 ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dengan taraf signifikansi 0,03% ($\alpha > 5\%$), dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti variabel OCB staf non akademik berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Organisasi Universitas XYZ.

Hasil uji hipotesis pertama ini telah membuktikan teori-teori dari para ahli seperti: Organ, Robin dan Draft yang menyebutkan bahwa OCB merupakan perilaku diskreasioner yang turut berperan dalam kesuksesan organisasi.

Hal yang menarik dari hasil hipotesis kedua ini adalah jika melihat tingkat OCB staf non akademik seperti yang dijelaskan dalam Tabel 4.6 yang memperlihatkan bahwa OCB staf non akademik Universitas XYZ dapat dikatakan cukup tinggi yakni dengan nilai rata-rata/mean 4.1, hal ini terlihat dari mean skor tiap butir pernyataan pada kuesioner, ada tiga faktor yang nilai meanya diatas atas 4,1 yakni pada faktor *Altruism* atau sifat mementingkan kepentingan orang lain, dengan nilai mean tertinggi 4,31 khususnya pada item pernyataan yang berkaitan dengan perilaku yang suka membantu orang lain yang mengalami kesulitan dalam hal pekerjaan. Begitu juga pada faktor *Courtesy* atau perilaku berbuat baik dan hormat terhadap orang lain, dengan nilai mean tertinggi 4,28 khususnya pada item pernyataan yang berhubungan dengan saling menghormati sesama rekan kerja dan menghargai pendapat dan ide baru orang lain. Dan yang ketiga ada faktor *Sportmanship* atau perilaku yang menekankan kepada aspek positif organisasi, dengan nilai tertinggi 4,24 khususnya pada item pernyataan yang berkaitan dengan perilaku memberikan pengaruh positif terhadap lingkungan dalam dan luar. Tentunya nilai mean tertinggi tersebut memberikan pengaruh positif kepada kinerja organisasi Universitas XYZ, karena mengakibatkan karyawan merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja yang demikian, sehingga mereka akan tetap bergabung dengan organisasi.

Di lain hal, ada beberapa faktor yang nilainya di bawah nilai rata-rata/mean 4,1 yakni pertama pada faktor *Civic virtue* atau dukungan terhadap fungsi organisasi, dengan nilai terendah 3,92 khususnya pada item pernyataan yang berkaitan dengan mengikuti aktivitas-aktivitas organisasi. Kemudian pada *Conscientiousness* atau perilaku yang melebihi prasyarat minimum dengan nilai terendah 3,88 khususnya pada item pernyataan yang berkaitan dengan kehadiran karyawan yang memperlihatkan banyaknya karyawan yang masih terlambat dan tidak memperdulikan terhadap aturan kehadiran yang telah ditetapkan Universitas. Dan yang ketiga pada faktor *Sportmanship* atau perilaku yang menekankan kepada aspek positif organisasi, dengan nilai mean terendah 3,92, khususnya pada item pernyataan yang berhubungan dengan perilaku menghindari dari aktivitas mengeluh tentang sesuatu yang terjadi di dalam organisasi dengan kata lain masih banyak karyawan yang mengeluh. Tentunya dengan adanya nilai mean terendah ini secara positif dapat mempengaruhi kinerja organisasi, karena kondisi tersebut dapat membawa efek negative kepada tingkat retensi karyawan di dalam organisasi.

3. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Pengujian hipotesis ketiga dengan menggunakan uji F (pengujian koefisien regresi secara simultan), dimana diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($43,977 > 3,100$) dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0\%$ ($\alpha < 5\%$), dengan demikian H_0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel Employee Engagement dan Organization Citizenship Behavior staf non akademik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi Universitas XYZ.

Dengan demikian jelas bahwa berdasarkan hasil hipotesis ketiga bahwa kedua variabel Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior memiliki pengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Besarnya persentase pengaruh kedua variabel bebas tersebut dapat dibuktikan oleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,506, hal ini berarti 50,6% Kinerja Organisasi Universitas XYZ dipengaruhi oleh variabel Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior, sedangkan sisanya 49,4% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Begitu juga dapat dibuktikan oleh adanya hubungan yang kuat antara variabel Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior dengan variabel Kinerja Organisasi yakni nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,711 (mendekati koefisien korelasi = 1).

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Employee Engagement staf non akademik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi Universitas XYZ. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan bahwa t_{hitung} untuk variabel Employee Engagement adalah sebesar 8,895 lebih besar dari t_{tabel} yaitu sebesar 1,988, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 atau di bawah 5%.
2. Organizational Citizenship Behavior staf non akademik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi Universitas XYZ. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan bahwa t_{hitung} untuk variabel Organizational Citizenship Behavior adalah sebesar 3,030 atau lebih besar dari t_{tabel} 1,988 dengan tingkat signifikansi 0,003 (0,3%) atau di bawah 5%.
3. Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior staf non akademik secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi Universitas XYZ. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan bahwa diperoleh F_{hitung} sebesar 43,977 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 (0%) atau di bawah 0,05 (5%). Sedangkan F_{tabel} yang diperoleh sebesar 3,10 maka F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($F_{hitung} > F_{tabel}$).

B. Saran

Mengingat hasil penelitian bahwa tingkat employee engagement staf non akademik Universitas XYZ mengarah kepada tingkat yang rendah terutama pada staf non akademik di bagian administrasi, dan hasil penelitian membuktikan bahwa employee engagement dan OCB mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi Universitas XYZ, maka pihak Universitas perlu melakukan proses *employee engagement* yaitu proses yang membuat agar karyawan merasa puas dan bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan. Begitu juga pihak Universitas perlu menjaga dan mengupayakan kinerja individu karyawan (*Organizational Citizenship Behavior*) yang setinggi-tingginya agar tidak terjadi penurunan tingkat OCB di kalangan staf non akademik. Oleh karena itu diperlukan berbagai langkah antara lain:

1. Perlu dilakukan evaluasi dari pihak manajemen/universitas mengenai perlakuan organisasi terhadap karyawan (*Considerate Treatment of Employee*) khususnya yang berkaitan dengan penghargaan kepada karyawan.
2. Perlu dilakukan evaluasi dari pihak manajemen/universitas mengenai praktik kepemimpinan dan manajemen yang baik (*Good Leadership and Management Practice*) khususnya yang berkaitan dengan komitmen dari pihak manajemen serta komunikasi yang baik antara manajemen dengan karyawan.
3. Perlu mengupayakan dan mengoptimalkan kinerja individu karyawan dengan cara menerapkan dan mensosialisasikan kebijakan dan prosedur yang jelas dan konsisten sehingga terciptanya dukungan terhadap fungsi organisasi (*Civic Virtue*).
4. Perlu mengupayakan dan mengoptimalkan kinerja individu karyawan dengan cara mengontrol perilaku yang melebihi prasyarat minimum (*Conscientiousness*) khususnya masalah kehadiran karyawan, dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah melebihi prasyarat minimum tersebut.
5. Perlu adanya badan khusus yang dapat menampung dan menyalurkan aspirasi, masukan-masukan, kritik serta keluhan dari karyawan sehingga perilaku individu yang menekankan kepada aspek positif organisasi (*Sportmanship*) dapat terjaga dan tersalurkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aburub, B.S.H., 2010, *Retention and Engagment.*, Administrative & Financial Science College, Department of Business Administrio, The Rab American University, Jenin-Palestine
- Aburub., *Retention and Engagement.*,2010, <http://ssrn.com/abstract=1600323>.
- Agrawal, S., Kilham, E.A., Harter, J.K. and Schmidt, F.L., 2009, *Q12 Meta-Anaysis: The Relation Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, Gallup Consulting, Washington D.C.
- Brownrigg, M.C., Evans, J., Poilievre, T., Slonowsky, D., Sexsmith, M., 2008, *Employee Engagement and Organizational Performance: Exploring the Link*, **Scoping Review**, School of Public Relation, University of Victoria.
- Clarke, N. and MacLeod, D., 2009, *Engaging For Success: Enhancing Performance through Employee Engagement.*, **A Report to Government**, Department for Business, Innovation and Skill, United Kingdom.
- Dharma, Gary, 1992, *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, Erlangga.
- Galanaki, E. and Papalexandris, N., 2008, *Leadership's Impact on Employee Engagement: Differences among Entrepreneurs and Professional CEOs*. Final Submitted Version to Leadership and Organizational Behavior Journal., Athens University of Economics and Business, Athens.
- Haid, M. and Sims, J., 2009, *Employee Engagement Maximizing Organizational Performance*, Right Management Inc., Philadelphia.
- Khan, A., *Employee Engagement a Winning Formula for Success.*, 2007. <http://www.americanchronicle.com>.
- Marwansyah, Mukaram & Tiorida, *Hubungan Self-Esteem dan Job-Satisfaction: Studi di Kalangan Staff Administrasi Politeknik ITB*, **Jurnal Tata Niaga 1**, (1), 96-109.
- Markos & Sridevi, 2010, *Employee Engagement: The Key to Improving Performance.*, **International Journal of Business and Management 5**, (12), 2010.
- McShane & Glinow, 2010, *Organizational Behavior*, Edisi kelima, McGraw Hill.
- Natsir,Fathir M., *Cara Menghitung Skala Likert*, 2013. <http://fathirphoto.wordpress.com/2013/09/24/>.
- Robbins & Judge, 2009, *Organizational Behavior*, Edisi ketiga belas, Pearson Prentice Hall.
- Rurkkhum, S., 2010, *The Ralationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thai Organizations*. **A Dissertation Submmited To The Faculty of The Graduate School**, University of Minnesota.

- Santoso, S., 2004 “*SPSS Versi 10 - Mengolah Data Statistik Secara Profesional*”, Cetakan keempat, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Saradha, 2010, *Employee Engagement in Relation to Organizational Citizenship Behavior in Information Technology Organizations.*, **Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Philosophy**, Institute of Management, Christ University.
- Sibarani, *Employee Engagement-Realistiskah?.*, 2011. <http://www.yosibara.com>,
- Sugioyono, 2010, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan kelima belas, Alfabeta.
- Suliyanto, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, D., 2011, *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*, Cetakan pertama, Center of Academic Publishing Service (CAPS), Yogyakarta.
- Vazirani, N., 2007, *Employee Engagement*, **Working Paper Series**, SIES College of Management Studies.
- Wellins, R.S., Bernthal, P. and Phelps, Mark., *Employee Engagement: The Key To Realizing Competitive Advantage.*, Development Dimensions International (DDI).
- Wiratha, I Made, 2006, *Pedoman Penulisan Usulan Penelitian Skripsi dan Tesis*, Edisi satu, Andi, Yogyakarta.