

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN BPR DI BATAM

Oleh:

Jenetha Kartika

Evi silvana Muchsinati

Universitas Internasional Batam

Abstract: The objective of this study is to examine the influence factor to organizational citizenship behavior on BPR (Bank Perkreditan Rakyat)'s employees in Batam. The samples are employees of ten biggest BPR's number of employees in Batam. Data collected by 389 questionnaire which deployed to 10 BPR. Structural Equation Model (SEM)-PLS (Partial Least Square) has been employed to analyze the data. The results of this study showed that 7 (seven) hypothesis are accepted and 2 (two) the hypothesis are rejected. Four independent variables (employee development, employee communication, rewards and recognition and leadership) have a significant positive effect on employee engagement, employee engagement as intervening variables has a significant positive effect on organizational citizenship behavior then two independent variables (employee communication and reward and recognition) have a positive significant effect on the dependent variable organizational citizenship behavior by mediating role of employee engagement while the other two independent variables (employee development and leadership) had no significant effect on organizational citizenship behavior by mediating role of employee engagement.

Keywords: Employee Development, Employee Communication, Reward and Recognition, Leadership, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Structural Equation Model (SEM), Partial Least Square (PLS).

PENDAHULUAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan hal yang memiliki dampak positif bagi berjalannya perusahaan. Podsakoff *et al.* (2000) menyimpulkan bahwa *OCB* dapat berkontribusi dalam kesuksesan organisasi seperti dengan meningkatkan produktifitas karyawan, meningkatkan stabilitas kinerja perusahaan, memperkuat kemampuan perusahaan untuk memperoleh dan mendapatkan karyawan terbaik, memungkinkan perusahaan mampu beradaptasi secara efektif dengan perubahan sehingga *OCB* dapat dijadikan suatu pembahasan penting untuk diteliti. Pada penelitian ini membahas *OCB* pada organisasi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang ada di Batam. Perusahaan bidang jasa seperti BPR membutuhkan *OCB* untuk mencapai kesuksesan organisasi salah satunya dengan mencapai tingkat pelayanan terbaik dari BPR lainnya.

Data pertumbuhan BPR diperoleh dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2014) Batam. Data ini memperlihatkan bahwa di Batam yang dikenal sebagai kota industri, tidak hanya memiliki perkembangan perusahaan industri yang pesat, akan tetapi juga pertumbuhan BPR yang tumbuh subur dalam perjalannya membantu perekonomian daerah Batam. Di Batam sendiri tercatat bahwa BPR lebih menjamur dibanding Bank Umum. Berdasarkan data dari Kantor OJK Batam terhitung pada tahun 2013 telah tercatat ada 29 BPR di Batam, ditambah dengan 21 Kantor Cabang sehingga total terdapat 50 Kantor Jaringan BPR di Batam.

Dari 42 BPR yang tercatat di Kepulauan Riau hingga tahun 2013, hampir 70% -nya terdapat di Batam, hal ini dapat membuktikan bahwa persaingan antar BPR di Batam terbilang cukup ketat dibanding daerah lain di Kepulauan Riau. Adanya persaingan ini membawa BPR di Batam untuk memiliki karyawan-karyawan terbaik dalam menjalankan organisasi. Sebagai perusahaan dalam bidang jasa tingkat pelayanan yang baik (*excellent service*) dapat dijadikan faktor yang mendukung kesuksesan organisasi. Kennedy *et al.* (2014) menyebutkan bahwa pelayanan merupakan suatu yang harus diberikan atau paling tidak difasilitasi oleh perusahaan kepada pelanggan terutama bagi perusahaan jasa yang fokus utamanya merupakan jasa atau pelayanan.

OCB dapat diartikan sebagai suatu perilaku karyawan yang suka bertindak positif melebihi atau di luar dari kewajiban pekerjaannya, seperti membantu pekerjaan rekan kerja, andil dalam memberi usul dalam organisasi dan lain-lain tanpa ada sanksi atau imbalan khusus untuk perbuatannya tersebut. *OCB* pada setiap anggota dalam suatu organisasi akan membuka jalan kesuksesan organisasi tersebut ke depannya. Sehingga untuk mencapai kesuksesan tersebut harus dilakukan secara bertahap mulai dari menganalisis faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan (*employee engagement*) kemudian hasil atau akibat dari *employee engagement* itu sendiri. *OCB* tidak hanya berdiri sendiri tanpa adanya faktor yang diprediksi dapat mendorong terciptanya *OCB* tersebut. Dalam beberapa penelitian sebelumnya *employee engagement* merupakan salah satu faktor yang diprediksi akan mempengaruhi *OCB* (Saks, 2006; Rurkkhum, 2010; dan Ologbo & Sofian, 2013). *Employee engagement* yang dimaksud sebagai kesadaran serta kesediaan karyawan untuk memiliki keterlibatan dalam hal untuk memajukan perusahaannya sehingga karyawan merasa terikat dengan pekerjaan dan organisasinya. Whittington dan Galpin (2010) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa *employee engagement* akan menghasilkan *OCB* baik *in-role* maupun *extra-role* dalam suatu organisasi. Selain itu terciptanya *employee engagement* juga dipengaruhi beberapa faktor lainnya. Berdasarkan berbagai studi teori dan empiris terdahulu banyak hasil penelitian yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* meliputi kompensasi, status dan pengakuan, pelatihan dan pengembangan karyawan, komunikasi karyawan, kepemimpinan dan lain-lain yang meliputi faktor internal dan eksternal organisasi (Ullah, 2013; Anitha, 2013; Muthuveloo, Basbous, Ping, & Long, 2013; Chaudhary, 2011; Ravikumar, 2013; Krishnan, 2013; Mani, 2011). Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan maka penulis menganggap perlu adanya penelitian ini.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian pada pendahuluan, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah:

- a. Apakah terdapat pengaruh *employee development* terhadap *employee engagement*?
- b. Apakah terdapat pengaruh *employee communication* terhadap *employee engagement*?
- c. Apakah terdapat pengaruh *reward and recognition* terhadap *employee engagement*?
- d. Apakah terdapat pengaruh *leadership* terhadap *employee engagement*?
- e. Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*?
- f. Apakah terdapat pengaruh *employee development* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*?
- g. Apakah terdapat pengaruh *employee communication* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*?
- h. Apakah terdapat pengaruh *reward and recognition* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*?
- i. Apakah terdapat pengaruh *leadership* terhadap *employee organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*?

TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan uraian pada pendahuluan, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui:

- a. Pengaruh signifikan *employee development* terhadap *employee engagement*
- b. Pengaruh signifikan *employee communication* terhadap *employee engagement*
- c. Pengaruh signifikan *reward and recognition* terhadap *employee engagement*
- d. Pengaruh signifikan *leadership* terhadap *employee engagement*
- e. Pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*
- f. Pengaruh signifikan *employee development* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*?
- g. Pengaruh signifikan *employee communication* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*
- h. Pengaruh signifikan *reward and recognition* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*
- i. Pengaruh signifikan *leadership* terhadap *employee organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*?

KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Konsep *OCB* pertama-tama dikemukakan oleh Organ pada pertengahan tahun 1980 yang mana lebih berfokus pada *extra-role behavior*. Menurut Organ (1987), "*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku individu yang mana bersifat bebas atau tidak ditentukan, tidak secara langsung diakui oleh sistem kompensasi yang formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi keefektifan organisasi. Secara singkat *OCB* dapat diartikan sebagai pemberian berlanjut pada keberlangsungan perkembangan organisasi tanpa meminta imbalan dan bayaran

(Mansoor, Danial Aslam, Javad, Ashraf, dan Shabbir, 2012).Konovsky dan Organ(1996) mendefinisikan 5 (lima) dimensi dari *OCB* meliputi:*altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, and generalized compliance*. *Altruism* merupakan tindakan sukarela yang membantu orang lain yang memiliki masalah, *courtesy* meliputi usaha untuk menjauhi adanya masalah dengan pihak lain dan menghindari menyalahgunakan hak orang lain, *sportsmanship* mengarah pada segala bentuk tindakan yang lebih memperlihatkan toleransi atas kekurangan daripada kesempurnaan tanpa mengeluh, *civic virtue* mengacu pada perilaku yang membangun dengan menunjukkan kesukarelaan untuk berpartisipasi dalam kehidupan suatu organisasi dan *generalized compliance* meliputi tindakan sesuka hati karyawan diluar batas minimum ketentuan organisasi dalam hal absensi kehadiran.

Hubungan Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis

a) Hubungan antara *Employee Development* dan *Employee Engagement*

Organisasi dengan level *employee engagement* yang tinggi memberikan karyawannya (baik karyawan lama ataupun baru) kesempatan yang memadai untuk mengembangkan kemampuannya dalam memperoleh pengetahuan dan *skill* yang baru agar dapat memanfaatkan potensial yang dimilikinya tersebut dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Mone dan London (2009) ketika manajer memberikan kesempatan untuk pelatihan dan mendukung perkembangan karir seorang karyawan, manajer tersebut membantu terciptanya pengembangan karyawan dan *employee engagement*. Wellins dan Concelman (2005) mengemukakan bahwa suatu organisasi dapat meningkatkan *engagement* dalam lingkungan kerjanya dengan menciptakan suatu budaya belajar dan rencana perkembangan individual pada setiap karyawan karena banyak studi yang menyebutkan bahwa kebanyakan karyawan akan tetap tertarik pada pekerjaannya dan memiliki daya cipta jika memperoleh pengetahuan dan *skill* serta menggunakan pendekatan atau cara-cara yang baru setiap hari pada dunia kerjanya. Penelitian ASTD tahun 2013 mengemukakan bahwa karyawan sangat menginginkan kesempatan untuk tumbuh dan memiliki kemajuan dalam organisasinya dan hal ini memiliki dampak langsung pada *employee engagement*, dimana 65% responden menjawab kualitas kesempatan untuk berlatih dan belajar secara positif mendorong *employee engagement* di level yang lebih tinggi (Muthuvelooet *al.*, 2013). Paradise (2008) menyebutkan *training* dan *development* merupakan suatu faktor penting untuk meningkatkan *employee engagement*. Ketika karyawan menjalani program pelatihan dan pembelajaran untuk pengembangan, rasa percaya diri karyawan akan terbangun dalam area pelatihan tersebut yang mana memotivasi karyawan untuk lebih memiliki keterikatan dengan pekerjaannya. Jadi jika karyawan memperoleh beberapa kesempatan untuk tumbuh dan berkembang maka level *engagement* karyawan diekspektasikan akan meningkat kemudian (Anitha, 2013).

H₁: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Employee Development* dan *Employee Engagement*.

b) Hubungan antara *Employee Communication* dan *Employee Engagement*

Pada *employee engagement*, komunikasi karyawan memiliki peran yang sangat penting dengan memastikan hubungan baik diantara populasi didalam lingkungan kerja, kemudian komunikasi yang jujur dan konsisten juga merupakan salah satu alat manajemen yang penting dalam *employee engagement*. Durkin (2007) menyebutkan bahwa komunikasi yang tidak konsisten dan jujur dapat menyebabkan karyawan mulai berpikir tentang masa depan perusahaan dan keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi. Karyawan mengakui komunikasi sebagai suatu indikasi dari nilai mereka terhadap perusahaan (Krishnan, 2013). Pentingnya komunikasi karyawan diberbagai organisasi terbukti ketika survei *The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)* melaporkan bahwa dua hal yang paling mempengaruhi *employee engagement* adalah memiliki kesempatan untuk berinteraksi ke atas dan selalu memiliki informasi yang baik tentang apa yang terjadi pada organisasi (Ologbo & Sofian, 2013).

H₂: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Employee Communication* dan *Employee Engagement*.

c) Hubungan antara *Reward and Recognition* dan *Employee Engagement*

Vaziarani (2007) menyatakan bahwa suatu organisasi harus memiliki sistem penggajian yang baik yang mana dapat memotivasi karyawan dalam bekerja di dalam organisasi tersebut. Hal ini meliputi kepastian *benefit* dan kompensasi, pengakuan seperti suatu *award* (penghargaan), tanda jasa dan lain-lain. Sistem *reward* juga berperan sangat penting dalam *employee engagement* dimana staf akan merasa dihargai dengan adil atas *skill*, pengetahuan dan kontribusinya di organisasi (Bhattacharya & Mukherjee, 2009). Setelah melakukan pekerjaan dengan baik karyawan tidak lantas akan puas saja dengan hasil pekerjaannya tetapi pengakuan perusahaan akan pekerjaan yang telah dilakukan sangat diharapkan oleh karyawan. Meskipun pada umumnya organisasi sering memberikan upah secara formal dan program pengakuan atau apresiasi sebagai imbalan atas kontribusi dan ide karyawan tetapi banyak karyawan yang masih mengharapkan apresiasi atau pengakuan perharinya (Hofmans *et al.*, 2012).

H₃: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Reward and Recognition* dan *Employee Engagement*.

d) Hubungan antara *Leadership* dan *Employee Engagement*

Leadership telah diakui sebagai komponen penting dalam keefektifan manajemen karyawan atau tenaga kerja (Liu, Lepak, Takeuchi & Sims, 2003). *Leadership* juga dikenal sebagai salah satu elemen besar yang mempengaruhi persepsi karyawan dalam lingkungan kerja dan *workforce engagement* (Wang dan Walumba, 2007; Macey dan Schneider, 2008). Penelitian terdahulu oleh Wildermuth dan Pauken, (2008) serta Wallace dan Trinka, (2009) menunjukkan bahwa *engagement* muncul secara natural ketika seorang pemimpin menginspirasi. Khuong dan Yen (2014) dalam penelitiannya membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan dengan *employee engagement*. Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*, yang mana juga didukung penelitian terdahulu (Heine, 2013).

H₄: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Leadership* dan *Employee Engagement*.

e) Hubungan antara *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Anitha (2013) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *employee engagement* adalah level komitmen dan keterlibatan seorang karyawan memiliki terhadap organisasinya dan nilai dari organisasi tersebut. Berdasarkan beberapa penelitian *employee engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor meliputi faktor emosional dan rasional yang berhubungan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. (Bakker *et al.*, 2012; Karatepe dan Olugbade, 2009; Ludwig dan Frazier, 2012; Markos dan Sridevi, 2010; Wheeler *et al.*, 2012). Bukti empiris (Christian *et al.*, 2011; Fleming dan Asplund, 2007; Rich, Lepine dan Crawford, 2010; Richman, 2006, Macey dan Schneider, 2008; Bakker dan Leiter, 2010) mengusulkan bahwa adanya level yang tinggi dari *employee engagement* meningkatkan kinerja kerja, performa tugas, dan *OCB*, produktivitas, kemandirian, *affective commitment*, *continuance commitment*, *levels psychological climate*, and pelayanan pelanggan.

H₅: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

f) Hubungan *Employee Development* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel *Intervening*

Ologbo dan Sofian (2013) dalam penelitiannya tentang faktor individu dan hasil kerja dari *employee engagement* menghasilkan bahwa *employee engagement* menjadi variabel yang memediasi hubungan antara faktor individual meliputi *employee development*, *employee communication*, dan *co-employee support* dan *work outcomes* meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasional, *intention to quit* dan *OCB*. Tahtong (2014) dalam penelitiannya meneliti pengaruh *HRM Practice* yang terdiri dari *employee participant*, *compensation and benefit*, *reward system*, *career planning system*, *training and development* dan *employee empowerment* terhadap *employee engagement* dan *OCB* yang mana menghasilkan pengaruh signifikan positif terhadap keduanya.

H₆: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Employee Development* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening*.

g) Hubungan *Employee Communication* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel *Intervening*

Ologbo dan Sofian (2013) dalam penelitiannya tentang faktor individu dan hasil kerja dari *employee engagement* menghasilkan bahwa *employee engagement* menjadi variabel yang memediasi hubungan antara faktor individual salah satunya *employee communication* dan *OCB*.

H₇: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Employee Communication* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening*.

h) Hubungan *Reward and Recognition* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel *Intervening*

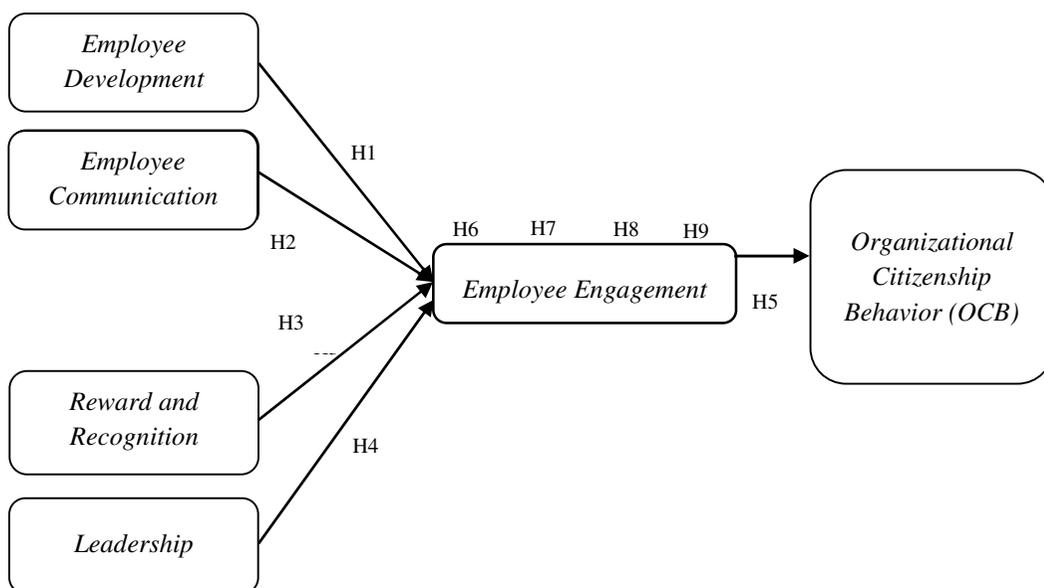
Saks (2006) dalam penelitiannya menghasilkan bahwa memediasi secara parsial hubungan antara *antecedents* meliputi *job characteristics*, *perceived organizational support*, *perceived supervisor support*, *reward and recognition*, *procedural justice*, *distributive justice* dan *consequences* meliputi *job satisfaction*, *organization commitment*, *intention to quit*, *OCB*. *Reward and recognition* memiliki hubungan yang cukup erat dengan *OCB*. Tidak hanya *reward and recognition* yang berpengaruh pada *OCB* tetapi beberapa penelitian juga menyebutkan sebaliknya. Beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa adanya *OCB* pada diri karyawan akan berdampak pada *reward* seperti promosi yang diberikan perusahaan pada karyawan (Podsakoff *et al.*, 2000). Podsakoff *et al.* (2009) dalam penelitiannya menghasilkan hubungan positif antara *OCB* keputusan alokasi *reward* pada karyawan.

H₈: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Reward and Recognition* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening*.

i) Hubungan *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel *Intervening*

Ariani (2011) dalam penelitiannya yang menggunakan program *Structural Equation Modeling (SEM) AMOS* dalam melakukan uji mediasi menghasilkan bahwa *employee engagement* tidak memediasi hubungan antara *leadership* dan *OCB*. Akan tetapi dalam penelitian ini menghasilkan bahwa *leadership* secara langsung memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *OCB* dalam pengujian secara terpisah maupun secara bersamaan dengan *employee engagement* sebagai mediasi. Penelitian Organ (1997) menyebutkan bahwa selain *mood-trait*, organisasi dan kepemimpinan di dalamnya juga memprediksi *OCB* pada level *altruism* dan *compliance*.

H₉: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening*.



Gambar 1. Model Konseptual

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang ada di Batam karena Batam merupakan kota dengan pertumbuhan BPR yang cukup besar. Dilansir oleh Haluan Kepri pada tahun 2012, data dari Kantor Bank Indonesia (KBI) Batam tercatat 41 BPR di Provinsi Kepri, 29 di antaranya ada di Batam. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan BPR yang ada di Batam. Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* (Indriantoro & Supomo, 2002). Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan 10 BPR dengan jumlah karyawan terbanyak. Karyawan 10 BPR ini dimaksudkan untuk mewakili populasi karyawan BPR yang ada di Batam. Sampel yang digunakan meliputi karyawan dengan masa kerja minimal 6 (enam) bulan pada BPR tersebut. Dalam penelitian ini populasi berjumlah 991 karyawan BPR yang ada di Batam. Sampel diambil dengan menggunakan perbandingan observasi untuk setiap parameter yaitu 1:5. Jadi, sampel yang digunakan untuk mewakili populasi yang adalah sebanyak 325 sampel, yang diperoleh berdasarkan jumlah item pertanyaan pada kuesioner yaitu sebanyak 65 (enam puluh lima) pertanyaan dikalikan dengan 5 (lima) (Hair, 2010).

Definisi Operasional Variabel

Dibawah ini adalah definisi operasional variabel yang digunakan pada penelitian. Skala yang digunakan adalah skala *Likert* lima poin. Arti masing-masing poin adalah skala 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju).

Tabel 1. Ringkasan Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Item pertanyaan	Sumber
1	<i>Employee development</i>	Adalah kegiatan pelatihan yang dilakukan perusahaan untuk mempersiapkan karyawan dalam bekerja dan pengembangan karir karyawan	1. Saya sudah melakukan pelatihan (<i>training</i>) selagi saya bekerja di BPR ini	Basbous(2011).
			2. Perkembangan saya dievaluasi secara rutin dengan manajer saya	
			3. Saya berkesempatan untuk mendiskusikan pekerjaan saya dengan rutin	
			4. Secara keseluruhan, pelatihan yang telah saya jalani sangat bermanfaat dan berhubungan dengan pekerjaan saya	
			5. Informasi yang baik tentang kesempatan untuk berkembang/pelatihan tersedia untuk saya	
			6. Secara keseluruhan, staf bagian pengembangan karyawan (HRD) telah membantu saya untuk melakukan pekerjaan saya dengan efektif	
			7. Saya rasa ada kesempatan yang baik bagi perkembangan karir saya di BPR ini	
2	<i>Employee Communication</i>	Adalah komunikasi yang berlangsung secara vertikal maupun horizontal dalam organisasi.	1. Komunikasi di BPR ini selalu terbuka dan jujur	Krishnan dan Wesley(2013).
			2. Atasan menyampaikan informasi dengan baik pada seluruh karyawan	

			3. Saya tetap terinformasi dengan baik mengenai apa yang sedang dilakukan BPR ini	
			4. Saya diperbolehkan mengutarakan pendapat mengenai sistem atau cara mengerjakan sesuatu di BPR ini	
			5. Manajemen perusahaan mendukung saran karyawan	
			6. Saya sering mendapatkan informasi tentang BPR dari luar manajemen	
3	<i>Reward and Recognition</i>	adalah suatu hubungan timbal balik yang diberikan perusahaan pada karyawan setelah mereka melakukan pekerjaan	1. Saya memperoleh kenaikan gaji di BPR ini	Saks(2006).
			2. Saya memperoleh keamanan dalam pekerjaan saya	
			3. Saya memperoleh promosi dalam pekerjaan saya	
			4. Saya memiliki kebebasan dan kesempatan yang lebih besar dalam melakukan pekerjaan saya di BPR ini	
			5. Saya merasakan perhatian dari orang-orang yang berkerja bersama saya	
			6. Saya mendapatkan pujian dari supervisor saya	
			7. Saya memiliki kesempatan untuk berkembang dan berlatih	
			8. Saya memperoleh berbagai tantangan dalam tugas kerja saya	
			9. Perusahaan mengadakan bentuk penghargaan terhadap karyawan seperti <i>employee of the month</i> (Karyawan Bulan Ini)	

			10. Perusahaan memberikan <i>reward</i> atau apresiasi pada karyawan seperti makan siang bersama	
4	<i>Leadership</i>	Adalah kegiatan membantu karyawan dalam melakukan pekerjaannya	1. Manajer saya berkomunikasi dengan efektif	Basbous(2011).
			2. Manajer saya memberi pengakuan dan apresiasi ketika saya selesai mengerjakan pekerjaan saya dengan baik	
			3. Manajer saya selalu menginformasikan segala sesuatu yang harus saya ketahui	
			4. Manajer saya bekerjasama dengan karyawan berkinerja buruk dalam tim secara efektif	
			5. Manajer saya mendukung saya untuk memprioritaskan dan mencari kesempatan untuk berkembang	
			6. Manajer saya membantu menciptakan suatu keharmonisan dalam lingkungan kerja	
			7. Secara keseluruhan, saya merasa manajer saya adalah pekerja yang baik	
			8. Senior manajemen BPR ini terbuka dan jujur dalam berkomunikasi dengan para staff	
			9. Senior manajemen BPR ini membentuk suatu visi yang jelas tentang tujuan dari BPR ini	
			10. Senior manajemen BPR ini memberikan kepemimpinan yang efektif	
			11. Perusahaan ini secara keseluruhan dipimpin dengan baik	
5	<i>Employee engagement</i>	Adalah kebebasan dan	1. Saya tau apa yang seharusnya saya lakukan	Gallup (2005).

		kemandirian karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik diperusahaan	dalam bekerja	
			2. Saya memiliki material dan peralatan yang saya butuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik	
			3. Dalam bekerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan hal terbaik yang dapat saya lakukan setiap hari	
			4. Dalam 7 hari terakhir, saya menerima pengakuan atau penghargaan karena melakukan pekerjaan dengan baik	
			5. Atasan saya ataupun seseorang ditempat kerja terlihat peduli terhadap saya sebagai seseorang (diluar status karyawan)	
			6. Ada seseorang dalam pekerjaan yang mendorong perkembangan saya	
			7. Dalam bekerja, pendapat saya cukup diperhitungkan	
			8. Misi dan tujuan BPR ini membuat saya merasa bahwa pekerjaan saya adalah penting	
			9. Kolega dan rekan sekerja saya memiliki komitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas	
			10. Saya memiliki rekan kerja baik dalam BPR ini	
			11. Dalam 6 bulan terakhir, atasan di BPR ini mengatakan pada saya mengenai kemajuan saya dalam pekerjaan	
			12. Tahun kemarin, saya telah memiliki kesempatan untuk belajar dan tumbuh di BPR ini	

6	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Adalah perilaku karyawan terhadap pekerjaannya yang mana karyawan tersebut berinisiatif untuk melakukan pekerjaan positif diluar dari kewajibannya dalam hal membantu perusahaan	1. Saya membantu orang yang memiliki pekerjaan berat menumpuk	Rurkkhum (2010).
			2. Saya menghabiskan banyak waktu untuk komplain mengenai hal-hal sepele	
			3. Saya berusaha meghindari terciptanya masalah dengan teman sekerja	
			4. Saya selalu mengikuti perubahan dalam organisasi	
			5. Saya cenderung bekerja secara perlahan tetapi konsisten untuk mencapai suatu tujuan	
			6. Saya mempertimbangkan dampak dari tindakan saya terhadap teman kerja saya	
			7. Saya selalu siap memberi bantuan pada siapapun disekitar saya	
			8. Saya melakukan hal yang tidak dipersyaratkan oleh BPR ini tetapi membantu reputasi BPR ini	
			9. Saya membaca dan menyimpan memo dan pengumuman BPR ini	
			10. Saya membantu orang lain yang tidak masuk kerja	
			11. Saya tidak menyalahgunakan hak orang lain	
			12. Saya bersedia membantu orang lain yang memiliki masalah terkait pekerjaan	

			13. Saya selalu fokus pada apa yang salah daripada sisi positifnya	
			14. Saya mengambil langkah-langkah dalam upaya untuk mencegah masalah dengan pekerja lain	
			15. Kehadiran saya dalam pekerjaan diatas rata-rata	
			16. Saya tidak mengambil waktu istirahat berlebih	
			17. Saya mematuhi peraturan dan ketentuan BPR in meskipun tidak ada yang melihat	
			18. Saya membantu mengorientasi karyawan baru meskipun tidak diharuskan	
			19. Saya salah satu karyawan yang teliti	

Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan dengan metode survei dengan menggunakan teknik pemberian kuesioner yang secara langsung kepada responden. Langkah-langkah pengumpulan data yaitu: a) Mencari populasi jumlah BPR dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Batam, b) Menentukan jumlah sampel penelitian (10 BPR), c) Menghubungi BPR untuk meminta ijin melakukan penelitian dan d) Menyebarkan kuesioner penelitian.

Metode Analisis Data

Penelitian ini diuji dengan menggunakan model persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling (SEM)*. Umumnya model persamaan struktural dibagi menjadi dua jenis yaitu *covariance-based structural equation modeling (CB-SEM)* dan *partial least squares path modeling (PLS-SEM)*. Penelitian ini menggunakan *PLS-SEM* bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah adanya hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut (Ghozali dan Latan, 2012). Penelitian ini menggunakan analisis *PLS-SEM* karena model yang diuji merupakan pengembangan dari model penelitian terdahulu.

Dalam analisis *PLS-SEM*, terdapat dua jenis konseptualisasi konstruk yang harus diperhatikan. Kedua jenis konseptualisasi konstruk tersebut yaitu konstruk refleksif dan konstruk formatif. Pada penelitian ini menggunakan konstruk dengan indikator refleksif mengasumsikan bahwa kovarian di antara pengukuran model dijelaskan oleh varian yang merupakan manifestasi domain konstraknya. Arah indikatornya yaitu dari konstruk ke indikator. (Latan danGhozali, 2012).

Uji Hipotesis

a. Evaluasi Model

Analisis *PLS-SEM* terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) yang sering disebut *outer model* dan model structural (*structural model*) yang sering disebut sebagai *inner model*. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Model evaluasi *PLS* biasanya dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model* (Latan & Ghozali, 2012).

b. Outer Model (Model Pengukuran)

Uji *outer model* digunakan untuk mengukur model melalui analisis faktor konfirmatori, yang sering disebut *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. *CFA* digunakan untuk menguji dimensionalitas suatu konstruk. Evaluasi model pengukuran dilakukan atau *outer model* dilakukan untuk menilai validasi dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi melalui validasi *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya (Chin, 1998).

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui keakuratan dari setiap pertanyaan kuesioner yang disebarkan. Suatu kuisisioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan di ukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2001). Dalam penelitian ini, semua variabel berbentuk *undimensional*. Dalam pengujian validitas konvergen, semua variabel yang berbentuk *undimensional* akan diuji dengan menggunakan *first order confirmatory factor analysis* (Latan & Ghozali, 2012). Penelitian ini merupakan penelitian konstruk dengan indikator refleksif, maka kriteria pengujian validitas konvergen dengan indikator refleksif dapat dilihat dari *average variance extracted (AVE)* untuk setiap konstruk (Latan & Ghozali, 2012). Suatu indikator dikatakan valid dan layak untuk diuji selanjutnya jika nilai *AVE* lebih besar dari 0,5 (Hair, Ringle dan Sarstedt, 2011).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat kehandalan suatu kuesioner dari konsistensi jawaban responden. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2001). Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Composite Reliability* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat (Chin, 1998). Suatu konstruk dikatakan *reliabel* apabila nilai *Composite Reliability* lebih besar 0,70 (Chin, 1998 & Hair et al., 2011).

c. *Inner Model (Model Struktural)*

Inner model dilakukan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Uji *inner model* dapat dilakukan dengan uji model struktural tanpa mediasi dan dengan mediasi, *R Square*, dan *goodness of fit*.

Analisis model struktural tanpa mediasi dilakukan untuk melihat nilai signifikansi dari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen secara langsung tanpa peran variabel *intervening*. Besarnya hubungan atau korelasi antar variabel independen dan dependen dapat dilihat pada tabel *path coefficients*. Suatu hubungan dikatakan signifikan dengan tingkat signifikansi 5% jika memiliki nilai *T-statistics* lebih dari 1,96 (Hair *et al.*, 2011). Berdasarkan Klarner *et al.* (2013), pengujian model dengan adanya variabel mediasi dilakukan dengan dua tahapan, meliputi pengujian hubungan variabel independen secara langsung terhadap variabel dependen tanpa peran mediasi dan pengujian hubungan variabel independen dan variabel dependen dengan peran mediasi. Cara menghitung nilai *VAF (Variance Accounted For)* pada model penelitian ini menurut Helm *et al.* (2010) nilai *VAF* dari mediasi parsial (*partial mediation*) berkisar diantara 0% sampai 100%. Nilai yang tinggi mengindikasikan adanya *partial mediation*. *Moderate partial mediation* memiliki nilai *VAF* pada kisaran level 35% dan *VAF* pada kisaran 55% untuk *strong partial mediation*.

R Square (Uji Koefisien Determinasi)

Uji Koefisien Determinasi (*R Square*) digunakan untuk menguji adanya korelasi atau hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Selain itu, dalam pengujian *R Square* ini dapat memberikan informasi mengenai seberapa besar variabel independen dalam memberikan informasi terhadap variabel dependennya. Nilai *R Square* berada antara 0 sampai dengan 1. Jika nilai *R Square* kecil, berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam memberikan informasi mengenai variabel dependen sangat terbatas. Sedangkan apabila nilai *R Square* mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel bebas dapat memberikan hampir keseluruhan informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2001). Pada penelitian yang dilakukan Hair *et al.* (2011) menyatakan bahwa nilai *R Square* 0,75; 0,5; 0,25 menunjukkan model tersebut kuat, *moderate*, dan lemah. Nilai *R Square* dapat dilihat pada tabel *R Square*.

Quality index adalah *index* yang digunakan untuk melihat baik atau tidaknya suatu model. Dalam *PLS*, *quality index* yang dapat digunakan adalah *goodness of fit* (Latan dan Ghozali, 2012). Jika *goodness of fit* yang dihasilkan suatu model itu baik, maka model tersebut dapat diterima dan sebaliknya jika *goodness of fit* yang dihasilkan oleh suatu model itu buruk, maka model tersebut harus ditolak atau lakukan modifikasi model karena pengukuran model yang lemah (Latan, 2013). Nilai *goodness of fit* dikatakan kecil jika lebih besar dari 0,10; dikatakan *moderate* jika lebih besar dari 0,25; dan dikatakan besar jika lebih besar dari 0,36 (Fornell & Larcker, 1981; Cohen, 1988; Latan & Ghozali, 2012).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

a. Statistik Deskriptif

Berdasarkan Tabel. 2 dibawah ini maka rentang usia responden terbanyak yaitu 26-30 tahun (35,6%). Tingkat pendidikan terbanyak yaitu SMA/K sebanyak 54,4%. Lama bekerja rentang 2-5 tahun yaitu 58,6%. Nama-nama BPR terdapat 6 dengan tingkat pengembalian 11,1% (BPR Dana Nusantara, BPR Sejahtera Batam, BPR Barelang Mandiri, BPR Banda Raya, BPR Dana Makmur, dan BPR Central Kepri).

Tabel 2. Demografi Responden

Usia	Jumlah	Persentase (%)
20-25 Tahun	140	38,9
26-30 Tahun	128	35,6
31-35 Tahun	63	17,5
36-40 Tahun	24	6,7
40-45 Tahun	5	1,4
Total	360	100,0
Tingkat Pendidikan		
SMP	4	1,1
SMA/SMK	196	54,4
D3	62	17,2
S1	90	25,0
S2	8	2,2
Total	360	100,0
Lama Bekerja		
≤1 Tahun	96	26,7
2-5 Tahun	211	58,6
6-9 Tahun	52	14,4
≥10 Tahun	1	0,3
Total	360	100,0
Nama Perusahaan		
BPR Dana Nusantara	40	11,1
BPR Sejahtera Batam	40	11,1
BPR Barelang Mandiri	40	11,1
BPR Banda Raya	40	11,1
BPR Dana Makmur	40	11,1
BPR Dana Nagoya	35	9,7
BPR Syarikat Madani	32	8,9
BPR Central Kepri	40	11,1
BPR Danamas Simpan Pinjam	31	8,6
BPR Majesty Golden Raya	22	6,1
Total	360	100,0

Sumber: Data sekunder (2014)

b. Hasil Evaluasi Model

Outer Model (Evaluasi Model Pengukuran)

Hasil uji validitas diketahui nilai *AVE* berada diatas 0,5 ($> 0,50$) (Hair *et al.*, 2011). Dari hasil perhitungan Tabel 3. dapat disimpulkan bahwa data *valid* dan memenuhi persyaratan validitas konvergen.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	AVE	Kesimpulan
<i>Employee Development</i>	0,516	<i>Valid</i>
<i>Employee Communication</i>	0,556	<i>Valid</i>
<i>Reward and Recognition</i>	0,577	<i>Valid</i>
<i>Leadership</i>	0,545	<i>Valid</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,507	<i>Valid</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,522	<i>Valid</i>

Sumber : Data primer diolah (2014)

Berikut hasil uji reliabilitas diketahui nilai *Composite Reliability* yang lebih besar 0,70 (Chin, 1998; 2010 & Hair *et al.*, 2011; 2012). Oleh karena itu dapat disimpulkan semua variabel dinyatakan *reliabel*.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
<i>Employee Development</i>	0,878	<i>Reliabel</i>
<i>Employee Communication</i>	0,880	<i>Reliabel</i>
<i>Reward and Recognition</i>	0,931	<i>Reliabel</i>
<i>Leadership</i>	0,925	<i>Reliabel</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,911	<i>Reliabel</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,916	<i>Reliabel</i>

Sumber: Data primer diolah (2014)

Inner Model (Evaluasi Model Struktural)

Hasil Uji Hipotesis (Model Struktural)

Hipotesis 1

Hasil uji model struktural dengan peran mediasi pada Tabel 5. menunjukkan nilai *Beta* variabel *employee development* 0,155, yang berarti variabel *employee development* terhadap *employee engagement* memiliki hubungan positif dan *T-Statistic* variabel *employee development* adalah 3,595 ($p < 0,05$) atau lebih besar dari nilai 1,96 yang berarti variabel *employee development* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya *employee development* yang telah dilakukan BPR untuk meningkatkan kualitas karyawan akan meningkatkan *employee engagement*, dan membuktikan hipotesis 1 (satu) dapat diterima.

Hipotesis 2

Hasil uji model struktural dengan peran mediasi pada Tabel 5. menunjukkan nilai *Beta* variabel *employee communication* 0,173, yang berarti variabel *employee communication* terhadap *employee engagement* memiliki hubungan positif dan *T-Statistic* variabel *employee communication* adalah 4,090 ($p < 0,05$) atau lebih besar dari nilai 1,96 yang berarti *employee communication* yang dilakukan antar karyawan dan atasan di BPR akan meningkatkan *employee engagement*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara *employee*

communication dan *employee engagement*, dan membuktikan hipotesis 2 (dua) dapat diterima.

Hipotesis 3

Hasil uji model struktural dengan peran mediasi pada Tabel 5. menunjukkan nilai *Beta* variabel *reward and recognition* 0,494, yang berarti variabel *reward and recognition* terhadap *employee engagement* memiliki hubungan positif dan *T-Statistic* variabel *reward and recognition* adalah 11,550 ($p < 0,05$) atau lebih besar dari nilai 1,96 yang berarti variabel *reward and recognition* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *reward and recognition* berupa uang dan pengakuan atas kinerja karyawan dari BPR akan meningkatkan *employee engagement*, dan membuktikan hipotesis 3 (tiga) dapat diterima.

Hipotesis 4

Hasil uji model struktural dengan peran mediasi pada Tabel 5. menunjukkan nilai *Beta* variabel *leadership* 0,185, yang berarti variabel *leadership* terhadap *employee engagement* memiliki hubungan positif dan *T-Statistic* variabel *leadership* adalah 4,388 ($p < 0,05$) atau lebih besar dari nilai 1,96 yang berarti variabel *leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *leadership* yang dimiliki atasan telah sesuai dalam mengarahkan karyawan di BPR sehingga meningkatkan *employee engagement*, dan membuktikan hipotesis 4 (empat) dapat diterima.

Hipotesis 5

Hasil uji model struktural dengan peran mediasi pada Tabel 5. menunjukkan nilai *Beta* variabel *employee engagement* 0,686, yang berarti variabel *employee engagement* terhadap *OCB* memiliki hubungan positif dan *T-Statistic* variabel *employee engagement* adalah 7,703 ($p < 0,05$) atau lebih besar dari nilai 1,96 yang berarti variabel *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* pada karyawan BPR akan meningkatkan *OCB*, dan membuktikan hipotesis 5 (lima) dapat diterima.

Hipotesis 6

Hasil uji model struktural pada Tabel 5. menunjukkan bahwa variabel *employee development* terhadap *OCB* tidak memiliki pengaruh signifikan dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* karena kedua pengujian ini tidak menghasilkan nilai yang signifikan. Nilai *t-statistic* 0,043 ($p < 0,05$) atau lebih kecil dari 1,96 untuk uji model struktural tanpa peran mediasi dan nilai *t-statistic* 1,875 ($p < 0,05$) atau lebih kecil dari 1,96 untuk uji model struktural dengan peran mediasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *employee development* dan *OCB* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* dan membuktikan hipotesis 6 (enam) tidak dapat diterima.

Hipotesis 7

Hasil uji model struktural menunjukkan bahwa variabel *employee communication* terhadap *OCB* memiliki pengaruh signifikan positif dengan *employee engagement*

sebagai variabel *intervening* karena nilai signifikansi hubungan keduanya dengan peran mediasi lebih kecil dan tidak signifikan dibanding nilai signifikansi dari hubungan keduanya tanpa peran mediasi. Dengan nilai *t-statistic* 3,481 ($p < 0,05$) atau lebih besar dari 1,96 untuk uji model struktural tanpa peran mediasi dan nilai *t-statistic* 1,868 ($p < 0,05$) atau lebih kecil dari 1,96 untuk uji model structural dengan peran mediasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara *employee communication* dan *OCB* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* dan membuktikan hipotesis 7 (tujuh) dapat diterima.

Hipotesis 8

Hasil uji model struktural menunjukkan bahwa variabel *reward and recognition* terhadap *OCB* memiliki pengaruh signifikan positif dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* karena nilai signifikansi hubungan keduanya dengan peran mediasi lebih kecil dan tidak signifikan dibanding nilai signifikansi dari hubungan keduanya tanpa peran mediasi. Dengan nilai *t-statistic* 4,910 ($p < 0,05$) atau lebih besar dari 1,96 untuk uji model struktural tanpa peran mediasi dan nilai *t-statistic* 1,152 ($p < 0,05$) atau lebih kecil dari 1,96 untuk uji model struktural dengan peran mediasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara *reward and recognition* dan *OCB* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* dan membuktikan hipotesis 8 (delapan) dapat diterima.

Hipotesis 9

Hasil uji model struktural pada Tabel 5. menunjukkan bahwa variabel *leadership* terhadap *OCB* tidak memiliki pengaruh signifikan dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* karena kedua pengujian ini tidak menghasikan nilai yang signifikan. Dengan nilai *t-statistic* 0,116 ($p < 0,05$) atau lebih kecil dari 1,96 untuk uji model struktural tanpa peran mediasi dan nilai *t-statistic* 1,619 ($p < 0,05$) atau lebih kecil dari 1,96 untuk uji model struktural dengan peran mediasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *leadership* dan *OCB* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* dan membuktikan hipotesis 9 (sembilan) tidak dapat diterima.

Hasil Uji R Square

Tabel 6. menunjukkan besarnya *RSquare* dengan variabel mediasi *employee engagement* adalah 0,803 (80,3%) yang artinya variabel *endogen* (independen) *employee development*, *employee communication*, *reward and recognition*, dan *leadership* dapat menjelaskan variabel mediasi (*intervening*) *employee engagement* sebanyak 80,3%. Sedangkan untuk 19,7% lainnya dapat dijelaskan oleh faktor atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 6. Hasil Uji R Square *Employee Development*, *Employee Communication* *Reward and Recognition*, dan *Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Variabel	RSquare	Kesimpulan
<i>Employee Engagement</i>	0,803	Kuat

Sumber : Data primer diolah (2014)

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis (Model Struktural)

<i>Indirect Effect</i>				<i>Direct Effect</i>			
<u>Jalur</u> <u>X → M</u>	Beta	T-Stat	Kesimp	<u>Jalur</u> <u>X → Y</u>	Beta	T-Stat	Kesimp
<i>Employee Development → Employee Engagement</i>	0,155	3,595	Berpengaruh Signifikan Positif	<i>Employee Development → Organizational Citizenship Behavior</i>	0,122	1,875	Tidak Signifikan
<i>Employee Communication → Employee Engagement</i>	0,173	4,090	Berpengaruh Signifikan Positif	<i>Employee Communication → Organizational Citizenship Behavior</i>	0,123	1,868	Tidak Signifikan
<i>Reward and Recognition → Employee Engagement</i>	0,494	11,550	Berpengaruh Signifikan Positif	<i>Reward and Recognition → Organizational Citizenship Behavior</i>	0,108	1,152	Tidak Signifikan
<i>Leadership → Employee Engagement</i>	0,185	4,388	Berpengaruh Signifikan Positif	<i>Leadership → Organizational Citizenship Behavior</i>	0,149	1,619	Tidak Signifikan
<u>M → Y</u>							
<i>Employee Engagement → Organizational Citizenship Behavior</i>	0,686	7,703	Berpengaruh Signifikan Positif				

Note: $p < 0,05$, $t\text{-statistic} > 1,96$

Sumber: Data primer diolah (2014)

Tabel 7. menunjukkan besarnya *R Square* dengan variabel dependen *OCB* adalah 0,46 (46%) yang artinya variabel mediasi (*intervening*) *employee engagement* dapat menjelaskan variabel dependen *OCB* sebanyak 46%. Sedangkan untuk 54% lainnya dapat dijelaskan oleh faktor atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 7. Hasil Uji *R Square Employee Engagement terhadap OCB*

Variabel	R Square	Kesimpulan
<i>OCB</i>	0,460	<i>Moderate</i>

Sumber : Data primer diolah (2014)

Hasil Uji *Quality Index*

Tabel 8. menunjukkan bahwa nilai *GoF* yang dihasilkan lebih besar dari 0,36, maka dapat disimpulkan bahwa *GoF* termasuk dalam kategori besar yang berarti model tersebut baik dan dapat digunakan dalam penelitian (Fornel & Larcker, 1981; Cohen, 1988; Ghozali & Latan, 2012). Hasil uji nilai *goodness of fit* untuk variabel independen terhadap variabel mediasi dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 8. Hasil Uji *Goodness of Fit* *Employee Development*, *Employee Communication*, *Reward and Recognition*, dan *Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Variabel	Communality	R Squares	GoF	Kesimpulan
<i>Employee Engagement</i>	0,507	0,803	0,638	<i>Large</i>

Sumber: Data primer diolah (2014)

Hasil uji nilai *goodness of fit* untuk variabel mediasi (*intervening*) terhadap variabel dependen dapat dilihat pada Tabel 9. dibawah ini. Tabel 9. menunjukkan bahwa nilai *GoF* yang dihasilkan lebih besar dari 0,36, maka dapat disimpulkan bahwa *GoF* termasuk dalam kategori besar yang berarti model tersebut baik dan dapat digunakan dalam penelitian (Fornel & Larcker, 1981; Cohen, 1988; Ghozali & Latan, 2012).

Tabel 9. Hasil Uji *Goodness of Fit* *Employee Engagement* terhadap OCB

Variabel	Communality	R Squares	GoF	Kesimpulan
<i>OCB</i>	0,522	0,46	0,49	<i>Large</i>

Sumber: Data primer diolah (2014)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. **Hipotesis 1:** *employee development* berpengaruh secara signifikan positif terhadap *employee engagement*. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian Anitha (2013), Basbous (2011), Ologbo dan Sofian (2013), Rurkkhum (2012) dan Muthuveloo *et al.* (2013).
- b. **Hipotesis 2:** *employee communication* berpengaruh secara signifikan positif terhadap *employee engagement*. Hasil pengujian ini tidak konsisten dengan penelitian Ullah (2013). Namun hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian Muthuveloo *et al.* (2013), Krishnan dan Wesley (2013), Ologbo dan Sofian (2013) dan Babous (2011).
- c. **Hipotesis 3:** *reward and recognition* berpengaruh secara signifikan positif terhadap *employee engagement*. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian Saks (2006), Muthuveloo *et al.* (2013), dan Basbous (2011),
- d. **Hipotesis 4:** *leadership* berpengaruh secara signifikan positif terhadap *employee engagement*. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian Anitha (2013), Ravikumar (2013) dan Ariani (2014).
- e. **Hipotesis 5:** *employee engagement* berpengaruh secara signifikan positif terhadap *OCB*. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian Saks (2006), Rurkkhum (2010), dan Ologbo dan Sofian (2013).

- f. **Hipotesis 6:** *employee development* tidak berpengaruh terhadap *OCB* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Ologbo dan Sofian (2013).
- g. **Hipotesis 7:** *employee communication* berpengaruh signifikan positif terhadap *OCB* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Ologbo dan Sofian (2013).
- h. **Hipotesis 8:** *reward and recognition* berpengaruh secara signifikan positif terhadap *OCB* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Saks (2006).
- i. **Hipotesis 9:** *leadership* tidak berpengaruh terhadap *OCB* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Ariani (2014).

DAFTAR PUSTAKA

- Anitha, J. 2013. Antecedents Of Employee Engagement And Their Impact on Employee Performance. *GRG School of Management Studies*. Peelamedu: Coimbatore.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). 2010. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. 2012. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Basbous, O. K. 2011. Antecedents of employee engagement (*Doctoral dissertation, USM*).
- Bhattacharya S. & Mukherjee, P. 2009. Rewards as a key to employee engagement: A comparative study on I.T. professionals. *ASBM Journal of Management*, 2(1), 356-362.
- Chaudhary, R. 2011. Relation between human resource development climate and employee engagement: Results from India, *Europe's Journal of Psychology*, 7(4), 664–685.
- Chin, W. W. 1998. The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Second Edition. Hillsdale, New Jersey: 12 Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Durkin, D. 2007. How loyalty and employee engagement add up to corporate profits. *Chief Learning Officer*. November
- Fleming, J. H., & Asplund, J. 2007. *Human sigma*. New York: Gallup
- Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 382-388.
- Ghozali, I. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi II, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2011. *PLS-SEM : Indeed a Silver Bullet*, 19(2), 139–151.

- Helm, S., Eggert, A., & Garnefeld, I. 2010. Modeling the impact of corporate reputation on customer satisfaction and loyalty using partial least squares. *Handbook of partial least squares* (pp. 515-534). Springer Berlin Heidelberg.
- Hofmans, J., De Gieter, S., & Pepermans, R. 2012. Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. 2002. Metode Penelitian Bisnis. *Edisi Pertama Cetakan Pertama*. Penerbit BPFE: Yogyakarta.
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. 2009. The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504–512.
- Khuong, M. N., & Yen, N. H. 2014. The effects of leadership styles and sociability trait emotional intelligence on employee engagement: A study in Binh Duong City, Vietnam. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 2(1), 121–136.
- Klarner, P., Sarstedt, M., Hoeck, M., & Ringle, C. M. 2013. Disentangling the Effects of Team Competences, Team Adaptability, and Client Communication on the Performance of Management Consulting Teams. *Long Range Planning*, 46(3), 258–286.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. 1996. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253–265.
- Krishnan, S. G., & Wesley, J. R. 2013. A Study on Impact of Employee Communication On Employee Engagement Level. *International Research Journal of Business and Management*, Volume No – VI.
- Latan, H., & Ghozali, I. 2012. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. 2003. Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127–152.
- Ludwig, T. D., & Frazier, C. B. 2012. Employee engagement and organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(1), 75-82.
- Macey, W. H., & Schneider, B. 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Mani, V. 2011. Analysis of Employee Engagement and its Predictors. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), 15–26.
- Mansoor, N., Danial Aslam, H., Javad, T., Ashraf, F., & Shabbir, F. 2012. Exploring organizational citizenship behavior and its critical link to employee engagement for effectual human resource management in organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3, 567–576.
- Markos, S. & M.S. Sridevi, 2010. Employee engagement: The key to improving performance. *International Journals Bussiness Management*, 5, 89-95.
- Mone, E. M., & London, M. 2009. Employee engagement through effective performance management: a manager's guide. Books.google.com

- Muthuveloo, R., Basbous, O. K., Ping, T. A., & Long, C. S. 2013. Antecedents of Employee Engagement in the Manufacturing Sector. *American Journal of Applied Sciences*, 10(12), 1546–1552.
- Ologbo, A. C., & Sofian, S. 2013. Individual and Organizational Factors of Employee Engagement on Employee Work Outcomes, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.3(3), 1–9.
- Organ, D. W. 1987. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2014. *Rekapitulasi Jaringan Kantor BU & BPR/BPRS*. Batam: Kantor Cabang Bank Indonesia.
- Paradise, A. 2008. Influences Engagement, ASTD, Training and Development, *An HR director's guide to employee engagement*.54-59.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Ravikumar, T. 2013. A Study On Impact Of Team Work, Work Culture, Leadership And Compensation On Engagement Level Of Employees in MSMES in India. *Department of Management Studies*. India: Christian University.
- Richman, A. 2006. Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, 49(1), 36-9.
- Rich, B. L., Lepine, J. a., & Crawford, E. R. 2010. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rurkkhum, S. 2010. The relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior in Thai Organizations. *Doctoral Dissertation*. University of Minnesota.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Tangthong, S. 2014. The Effects Of Human Resource Management Practices On Employee Retention In Thailand's Multinational Corporations. *International Journal of Economics, Commerce and Management*.
- Saeed, H., Jahangir, S., and Saeed, H., Jahangir, S., and Ullah, Z. 2013. Relationship of communication, mentoring and socialization with employee engagement, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 3, pp. 17-36.
- Vaziarani, N. 2007. Employee Engagement: SIES College of Management Studies Working Paper Series (WPS05/07). Retrieved from www.sies.coms.edu on 16th April 2011.
- Wallace, L. & Trinkka, J. 2009. Leadership and Employee Engagement. *Public Management*, 91(5) 10-13.
- Wang, P., & Walumbwa, F. O. 2007. Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427.

- Wellins, R. & Concelman, J. 2005. Creating a Culture for Engagement, Workforce Performance Solutions. Retrieved from *www.WPSmag.com*, on 30th August 2010.
- Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R. B., & Harris, K. J. 2012. How job-level HRM effectiveness influences employee intent to turnover and workarounds in hospitals. *Journal of Business Research*, 65(4), 547-554.
- Whittington, J. L., & Galpin, T. J. 2010. The engagement factor: building a high-commitment organization in a low-commitment world. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 14-24.