

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*
BEHAVIOR (OCB) DENGAN MODERASI
*RESISTANCE TO CHANGE***

(studi pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang)

TESIS

Diajukan untuk melengkapi persyaratan dalam memperoleh
gelar sarjana S-2 Program Studi Manajemen
Jenjang Program Magister
Konsentrasi: Magister Manajemen
Jalur Peminatan: Manajemen Sumber Daya Manusia



Oleh :

LAKSMINTARI DEWI PARAMITHA

NIM. 2042020066

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS STIKUBANK
SEMARANG
2022**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini yang berjudul “PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE (QWL) DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN MODERASI RESISTANCE TO CHANGE (STUDI PADA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KOTA SEMARANG)”. Penyusunan tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang. Kepada pembimbing yang telah memberikan arahan, dukungan serta kesabaran dalam memberikan bimbingan kepada penulis, rasanya tiada kata yang pantas diucapkan selain terima kasih yang tak terhingga. Tiada gading yang tak retak andai pun retak jadikanlah sebagai ukiran, begitupun dengan tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Untuk itu melalui kata pengantar ini penulis sangat terbuka menerima kritik serta saran yang membangun serta penulis harapkan untuk menyempurnakan tesis ini, sehingga penulis dapat memperbaikinya. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat, terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Edy Winarno, S.T., M.Eng., selaku Rektor Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang;
2. Dr. Sunarto, M.M. selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang;

3. Dr. Tristiana Rijanti, SH., M.M., selaku pembimbing dalam penulisan tesis ini. Yang membimbing, memberi arahan dan petunjuk demi sempurnanya tesis ini;
4. Semua Guru Besar dan Dosen Program Magister Manajemen Universitas Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang yang telah mendidik selama penulis belajar;
5. Suami tercinta serta anak-anakku tersayang yang telah memberikan semangat dalam penyelesaian tesis ini;
6. Ibu dan bapak tersayang yang telah memberikan semangat dalam penyelesaian tesis ini;
7. Teman-teman Magister Manajemen UNISBANK Angkatan 49A, terutama bestie-bestie (Pratama Alvian Pramana dan Megadharna Nurani Aditirta) bersama kalian studi ini sangat berkesan, saling mendukung, memotivasi demi selesainya studi ini;
8. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri, maupun para pembaca yang memerlukan sebagai bahan literatur.

Semarang, Agustus 2022
Penulis,

Laksmintari Dewi Paramitha

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DENGAN
MODERASI *RESISTANCE TO CHANGE***

(studi pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang)

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Quality of Work Life* dan *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan *resistance to change* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* dan *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang.

Populasi dalam penelitian ini adalah ASN Dinas Pendidikan Kota Semarang yang berjumlah 97 pegawai. Sampel dalam penelitian ini adalah ASN Dinas Pendidikan Kota Semarang yang berjumlah 97 pegawai. Pengambilan sampel dengan teknik *sensus sampling* sejumlah 97 pegawai. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi linier.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. *Resistance to change* memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. *Resistance to change* memoderasi pengaruh *Employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang.

Kata kunci : *Quality of Work Life, employee engagement, Resistance to change* dan *Organizational Citizenship Behavior*.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam organisasi untuk meningkatkan Sumber daya manusia yang positif, perlu mengembangkan perilaku *extra-role* yaitu perilaku baik anggota organisasi atau istilah yang paling populer adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pegawai yang menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) disebut dengan pegawai yang baik (*good citizen*). Menurut Mayfield (2013), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi.

Pengembangan perilaku yang baik anggota, organisasi *organizational citizenship behavior* (OCB) dibutuhkan penciptaan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*). *Quality of Work Life* adalah suatu cara pikir tentang orang-orang, pekerjaan, dan organisasi yang memusatkan perhatian pada dampak pekerjaan terhadap pekerja dan efektivitas organisasional, disamping memberikan gagasan-gagasan partisipatif dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan pembuatan keputusan (Anatan dan Ellitan, 2007).

Pegawai yang memiliki *Quality of Work Life* yang tinggi akan mendorong munculnya perilaku baik anggota organisasi *organizational citizenship behavior* (OCB), karena memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, kesediaan membantu orang lain dan melakukan pekerjaan hingga melebihi apa yang diharapkan organisasi. Ditambahkan oleh Cascio (2006)

bahwa *Quality of Work Life* merupakan persepsi karyawan mengenai keamanan dalam bekerja, kepuasan, keseimbangan antara kehidupan kerja serta kemampuan untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Disamping itu *Quality of Work Life* dapat meningkatkan peran serta dan kontribusi para anggota atau pegawai terhadap organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015), *Quality of Work Life* adalah penentu utama perilaku baik anggota organisasi (*organizational citizenship behavior* (OCB) seorang pegawai.

Penelitian mengenai pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pernah dilakukan oleh Vazifteh *et. al* (2013), Jati (2013), Ashraf dan Waseem (2015), Susanti (2015) serta Hashemi *et. al* (2016) yang menghasilkan *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Oktiawandhani (2017) yang menghasilkan *Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian yang berbeda tersebut menunjukkan pentingnya diteliti lebih lanjut mengenai hubungan *Quality of Work Life* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Faktor lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *Employee Engagement*. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Karyawan akan melibatkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja di perusahaan dimana ia bekerja. Karyawan yang merasa terikat (*engaged*) dengan perusahaan, maka karyawan tersebut telah mempunyai

kesadaran terhadap bisnis. Sehingga karyawan akan memberikan segala kemampuan dan keterampilan terbaiknya terhadap kesuksesan perusahaan. Lebih lanjut Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa *Employee engagement* mengacu pada sejauh apa karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan mereka sehingga menguatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Para karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap perusahaan akan bekerja untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan dengan tercapainya produktivitas yang tinggi, pelayanan pelanggan yang baik, dan menurunkan tingkat perputaran karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pernah dilakukan oleh Putri (2013), Cendani dan Tjahjaningsih (2015), Amanda (2014) serta Sari, dkk (2016) yang menghasilkan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian yang berbeda dilakukan oleh Dharma (2017) menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian yang berbeda tersebut menunjukkan pentingnya diteliti lebih lanjut mengenai hubungan *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Disamping faktor *Quality of Work Life* dan *Employee Engagement*, faktor lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *resistance to change*. *Resistance to change* dipandang sebagai faktor negatif dalam kemajuan organisasi dan karena itu sesuatu yang harus diatasi. Setiap individu

memiliki kebiasaan, pada umumnya sulit untuk mencoba-coba cara baru dalam melakukan sesuatu. Menurut Oreg, *et. all* (2008) hal ini menjadi karakteristik dasar individu bahwa sebagian besar individu yang bekerja tidak memiliki antusiasme terhadap perubahan di tempat kerja, tidak peduli betapa sempurna teknis maupun administrasi dari perubahan yang diusulkan, individu dapat membuat dan merusaknya.

Oreg, *et. all* (2008) dalam penelitiannya menyatakan *resistance to change* dikonseptualisasikan sebagai karakteristik individu yang mencerminkan pendekatan umum (negatif) ke arah perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau melawannya. Lebih lanjut Oreg, *et. all* (2008) menjelaskan bahwa sumber resistensi berasal dari dalam diri individu yang meliputi keengganan untuk kehilangan kontrol, kekakuan kognitif, kurangnya ketahanan psikologis, intoleransi untuk periode penyesuaian terlibat dalam perubahan, preferensi untuk tingkat rendah stimulasi dan hal baru, dan keengganan untuk menyerah kebiasaan lama. Dengan *resistance to change* yang tinggi akan dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *resistance to change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai pernah dilakukan oleh Sehana (2015) serta Windraswari (2019) yang menghasilkan *resistance to change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang berbeda dilakukan oleh Safitri dan Euis Soliha (2018) yang menghasilkan *resistance to change* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. Hasil penelitian yang berbeda tersebut menunjukkan

pentingnya diteliti lebih lanjut mengenai hubungan *resistance to change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai.

Dengan *Quality of Work Life* dan *Employee Engagement* yang tinggi serta diperkuat atau dimoderasi dengan *resistance to change* yang tinggi akan dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian mengenai pengaruh *Quality of Work Life* dan *Employee Engagement* dimoderasi *resistance to change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan dilakukan pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Pada saat ini pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang sedang mengalami masalah yakni kurang maksimalnya peran pegawai dalam memberikan kontribusi untuk instansi dalam menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adapun data pra survai mengenai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang Bulan Juni 2022 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 1.2
Data Pra Survei Mengenai Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang Bulan Juni 2022

No.	Pertanyaan	Jawaban					Jumlah Responden
		Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
1	Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk kerja	3 (10%)	4 (13,3%)	23 (76,7%)			30 (100%)
2	Membangun kebersamaan dan kekompakan dalam tim kerja	8 (26,7%)	5 (16,7%)	17 (56,6%)			30 (100%)
3	Melakukan pekerjaan sesuai prosedur meskipun tidak mendapat	2 (6,7%)	4 (13,3%)	24 (80%)			30 (100%)

	pengawasan dari pimpinan						
4	Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai dan pulang paling akhir setelah merampungkan tugas-tugasnya	3 (10%)	10 (33,3%)	17 (56,7%)			30 (100%)
5	Selalu memfokuskan hal positif dari pekerjaannya dari pada melihat sisi negatifnya	5 (16,7%)	10 (33,3%)	15 (50%)			30 (100%)

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Semarang, 2022

Berdasarkan tabel di atas tanggapan responden pada Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) belum maksimal, banyak jawaban yang cukup setuju, sehingga perlu peningkatan agar menjadi sangat setuju pada Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) . Hal ini menjadi faktor pendorong Dinas Pendidikan Kota Semarang untuk merumuskan berbagai alternatif kebijakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan beberapa strategi dengan meningkatkan *Quality of Work Life, Employee Engagement* dan *resistance to change* yang berdasarkan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dirumuskan permasalahan dalam berbentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ?

2. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ?
3. Apakah *resistance to change* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ?
4. Apakah *resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan *resistance to change* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang
4. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan *resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1.4.1 Manfaat Praktis

Manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan tentang *Quality of Work Life*, *employee engagement*, *resistance to change* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sehingga dapat dilakukan usaha-usaha untuk memperbaiki kekurangan yang ada.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu mengembangkan teori yang berkaitan dengan pengaruh *Quality of Work Life* dan *employee engagement* dimoderasi *resistance to change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Dalam meningkatkan Sumber daya manusia yang positif, perlu mengembangkan perilaku *extra-role* yaitu perilaku baik anggota organisasi atau istilah yang paling populer adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pegawai yang menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) disebut dengan pegawai yang baik (*good citizen*). Pertama kalinya istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperkenalkan oleh Organ (1988) dalam Fitrianasari, dkk (2012) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

Menurut Mayfield (2013), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Pendapat Robbins (2006) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang bukan merupakan bagian dari tugas yang telah dipersyaratkan secara formal bagi seorang karyawan tetapi secara keseluruhan mendorong fungsi efektif organisasi.

Menurut Heider *et al.* (2015) mengemukakan definisi *organizational citizenship behavior* semacam kinerja yang didukung oleh lingkungan psikologis dan sosial dari seorang karyawan, lima faktor penentu OCB yaitu persepsi keadilan, semangat kerja karyawan, kepuasan kerja, dukungan kepemimpinan dan komitmen organisasi. Menurut Susilo (2007), *organization citizenship behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan berdampak pada penilaian kinerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. OCB sangat diperlukan dalam sudut pandang organisasional karena perilaku yang termasuk dalam OCB meningkatkan penggunaan sumberdaya dan menurunkan kebutuhan mekanisme pengendalian yang lebih formal dan tidak membutuhkan banyak biaya (Susilo, 2007).

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan perilaku peran ekstra (*extrarole behavior*) atau OCB adalah perilaku positif dalam organisasi di luar deskripsi peran kerja, terkadang tidak terlihat jelas, bersifat sukarela dan tidak menghasilkan imbalan (*reward*) secara formal namun banyak memberikan kontribusi untuk organisasi. Perilaku ini tidak harus dimiliki oleh setiap karyawan dan tidak ada sanksi khusus bagi karyawan yang tidak menampilkan perilaku tersebut. Namun kemunculan perilaku tersebut sangat diharapkan oleh setiap jenis organisasi.

2.1.2. Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pertama kali diajukan oleh Organ (1988) dalam Fitrianasari, Nimran, dan Utami (2012), yang mengemukakan lima dimensi primer yang dibagi lagi dalam indikator sebagai berikut :

- a. *Altruism*, yaitu mengutamakan kepentingan orang lain, misalnya dengan membantu rekan kerja dalam suatu tugas.
- b. *Conscientiousness*, berisi perilaku in-role yang memenuhi tingkat di atas standart minimum yang disyaratkan, seperti bekerja dengan teliti, kehadiran lebih awal, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.
- c. *Civic virtue* yaitu keterlibatan atau partisipasi sukarela dan dukungan terhadap kehidupan politik (sejarah dan perkembangan) organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah.
- d. *Sportmanship* yaitu mengindikasikan perilaku sportif, tidak senang protes, mempunyai perilaku yang baik, misalnya bekerja tanpa mengeluh.
- e. *Courtesy*, adalah perilaku sopan santun, suka menghormati orang lain atau seperti meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi bersama orang lain.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa dimensi-dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meliputi perilaku menolong teman sekerja, adanya partisipasi dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi, perilaku yang ditampilkan memenuhi atau melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki (bekerja dengan ketelitian yang tinggi, datang cepat, dll),

mempertimbangkan pendapat atau nasehat orang lain dalam mengambil keputusan, dan perilaku yang memandang organisasi kearah yang positif. Kelima dimensi tersebut didasarkan atas rasa sukarela atau tanpa adanya paksaan.

2.1.3. Motif-motif yang mendasari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong OCB anggota organisasi secara individual (Dramawan dan Mujiati, 2017). Kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentuan OCB dari seorang karyawan (Ahdiyana, 2011). Faktor yang mempengaruhi OCB adalah sebagai berikut (Dramawan dan Mujiati, 2017) :

- 1) Budaya dan iklim organisasi;
- 2) Kepribadian dan suasana hati;
- 3) Persepsi terhadap dukungan organisasional;
- 4) Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan.

2.2. *Resistance To Change*

2.2.1. Pengertian *Resistance To Change*

Piderit (2000) menyatakan bahwa *resistance to change* direpresentasikan melalui serangkaian respon negatif terhadap perubahan. Bovey dan Hede (2001) menjelaskan *resistance to change* dalam kehidupan berorganisasi adalah permasalahan yang selalu muncul jika manajemen dari organisasi melakukan perubahan pada organisasi. Lebih lanjut Bovey dan Hede (2001) menjelaskan *resistance to change* sebagai kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku yang tidak menghendaki adanya perubahan.

Resistance to change dipandang sebagai faktor negatif dalam kemajuan organisasi dan karena itu sesuatu yang harus diatasi. Setiap individu memiliki kebiasaan, pada umumnya sulit untuk mencoba-coba cara baru dalam melakukan sesuatu. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008) hal ini menjadi karakteristik dasar individu bahwa sebagian besar individu yang bekerja tidak memiliki antusiasme terhadap perubahan di tempat kerja, tidak peduli betapa sempurna teknis maupun administrasi dari perubahan yang diusulkan, individu dapat membuat dan merusaknya.

Oreg, *et. all* (2008) dalam penelitiannya menyatakan *resistance to change* dikonseptualisasikan sebagai karakteristik individu yang mencerminkan pendekatan umum (negatif) ke arah perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau melawannya. Lebih lanjut Oreg, *et. all* (2008) menjelaskan bahwa sumber resistensi berasal dari dalam diri individu yang meliputi keengganan untuk kehilangan kontrol, kekakuan kognitif, kurangnya ketahanan psikologis, intoleransi untuk periode penyesuaian terlibat dalam perubahan, preferensi untuk tingkat rendah stimulasi dan hal baru, dan keengganan untuk menyerah kebiasaan lama.

2.2.2. Faktor-faktor *Resistance to Change*

Faktor-faktor penyebab *resistance to change* yang telah dikembangkan oleh beberapa ahli yaitu (Robbins & Judge, 2015) :

- 1) Kebiasaan, individu menolak berubah karena perubahan dianggap sebagai sebuah ancaman pada pola perilaku yang telah melekat

- 2) Kepuasan Kerja, individu cenderung menolak perubahan bila berkaitan dengan segala sesuatu yang menimbulkan ketidakpuasan, seperti kehilangan rasa aman, kekuasaan dan prestise dimana individu terancam kehilangan/ pengurangan status, keengganan melepaskan kekuasaan, faktor ekonomi dimana insentif yang tidak sesuai juga memunculkan penolakan terhadap perubahan, kehilangan hubungan interpersonal, perubahan pola pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan organisasi, jadwal kerja sehingga individu merasa kehilangan keteraturan kerja yang selama ini dilakukan, kehilangan kontrol terhadap pekerjaan
- 3) Ketakutan berlebihan dimana rasa takut akan masa depan yang tidak diketahui dan kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi itu dapat memicu penolakan terhadap perubahan
- 4) *Need for Achievement*, individu yang menolak perubahan akan memperlihatkan kebutuhan yang lemah pada hal-hal baru, yang ditandai oleh kekakuan dan menutup pikirannya akan lebih tidak bersedia dan mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru
- 5) Kepribadian, individu yang mampu bereaksi positif terhadap perubahan biasanya memiliki kepribadian yang relatif stabil, memiliki *locus of control* dan individu yang memiliki ketahanan sebenarnya lebih bersedia untuk berpartisipasi dalam perubahan organisasi.
- 6) Iklim organisasi, salah satunya adalah iklim ketidakpercayaan pada agen perubahan atau manajemen, yang berarti bahwa mereka tidak percaya bahwa perubahan adalah untuk kebaikan organisasi.

2.2.3. Dimensi *Resistance to Change*

Oreg, *et. all* (2008) menjelaskan resistensi sebagai respon pegawai menghadapi perubahan berasal dari empat dimensi, yaitu :

1. Pencari rutinitas (*routine seeking*)

Pencari rutinitas (*routine seeking*) melibatkan sejauh mana individu menikmati dan berusaha keluar dari lingkungan yang stabil dan rutin, serta mencerminkan keengganan untuk menyerah kebiasaan lama individu dan preferensi tingkat stimulasi rendah atas hal baru.

2. Reaksi emosional (*emotional reaction*)

Keengganan kehilangan kontrol dan kurangnya ketahanan psikologis yang ditangkap dalam reaksi emosional (*emotional reaction*) mencerminkan sejauh mana individu merasa stres dan tidak nyaman dalam menanggapi perubahan yang dipaksakan.

3. Fokus jangka pendek (*short-term focus*)

Fokus jangka pendek (*short-term focus*) berkaitan dengan pengelolaan reaksi ketidaknyamanan yang dirasakannya karena perubahan. Hal ini dapat terlihat pada perilaku atau reaksi yang tidak rasional ketika menghadapi perubahan. Jika tidak dapat dikelola dengan benar, reaksi tidak rasional ini akan tetap ada walaupun perubahan yang dialami sudah lama terjadinya.

4. Kekakuan kognitif (*cognitive rigidity*)

Kekakuan kognitif (*cognitive rigidity*) dijelaskan dengan memberikan gambaran terkait pola pikir individu. Sekali individu mengambil

kesimpulan tentang suatu hal, maka tidak merubah pemahamannya atau kesimpulan tersebut dan hal ini cenderung konsisten sepanjang waktu. Dimensi ini berkembang dalam diri individu terkait dengan penanaman dogmatis terhadapnya. Individu yang menjadikan nilai maupun prinsip-prinsip hidupnya sebagai dogma dalam dirinya, cenderung sulit untuk merubah pemikirannya tentang hal-hal tersebut.

2.3. *Quality of Work Life (QWL)*

2.3.1. Pengertian *Quality of Work Life (QWL)*

Menurut Arifin (2012) *Quality of Work Life (QWL)* **atau** kualitas kehidupan kerja merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu *Quality of Work Life (QWL)* diartikan secara sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu,perkayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para pegawai, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional

Quality of Work Life (QWL) merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, *Quality of Work Life (QWL)* merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Menurut Yusuf (2014) *Quality of Work Life (QWL)* adalah keseluruhan kualitas dari pengalaman manusia di tempat kerja.

Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. Ada dua pandangan mengenai maksud dari *Quality of Work Life* (QWL). Pandangan pertama mengatakan bahwa Keseimbangan kualitas hidup adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: perkayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Husnawati, 2016). Konsep *Quality of Work Life* (QWL) mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada *Quality of Work Life* (QWL) yang lebih baik (Arifin, 2012).

Siagian (2013) menyatakan bahwa QWL sebagai filsafat manajemen menekankan:

1. QWL merupakan program yang kompetitif dan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.
2. QWL memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur tindakan yang diskriminan, perlakuan pekerjaan

dengan cara-cara yang manusiawi, dan ketentuan tentang sistem imbalan upah minimum.

3. QWL mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja dan penyelesaian pertikaian perburuhan berdasarkan berbagai ketentuan normatif dan berlaku di suatu wilayah negara tertentu.
4. QWL menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratik termasuk penyeliaan yang simpatik
5. Dalam peningkatan QWL,perkayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. QWL mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial dari pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis.

Istilah Keseimbangan kualitas hidup pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah *United Auto Workers* dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja. *Quality of Work Life* (QWL) merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan

menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

2.3.2. Aspek *Quality of Work Life* (QWL)

Secara umum terdapat sembilan aspek pada *Quality of Work Life* (QWL) SDM di lingkungan perusahaan yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan (Nawawi, 2013) Kesembilan aspek tersebut adalah :

1. Di lingkungan setiap dan semua perusahaan, pekerja sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggungjawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pekerja dan disampaikan tepat pada waktunya dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif. Untuk itu perusahaan dalam menyampaikan informasi dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan atau secara langsung pada setiap pekerja, atau melalui pertemuan kelompok, dan dapat pula melalui sarana publikasi perusahaan seperti papan buletin, majalah perusahaan dan lain-lain.
2. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi itu sangat berpengaruh pada loyalitas, dedikasi serta motivasi kerja karyawan. Untuk itu perusahaan perlu mengatur cara penyampaian keluhan keberatan secara terbuka atau melalui proses pengisian formulir khusus untuk keperluan tersebut. Disamping itu dapat ditempuh pula dengan kesediaan untuk mendengarkan review antar karyawan

yang mengalami konflik, atau melalui proses banding (*appeal*) pada pimpinan yang lebih tinggi dalam konflik dengan manajer atasannya.

3. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan kejelasan pengembangan karier masing-masing dalam menghadapi masa depannya. Untuk itu dapat ditempuh melalui penawaran untuk memangku suatu jabatan, memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan di luar perusahaan atau pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi. Di samping itu dapat juga ditempuh melalui penilaian kerja untuk mengatur kelebihan dan kekurangannya dalam bekerja yang dilakukan secara obyektif. Pada gilirannya berikut dapat ditempuh dengan mempromosikannya untuk memangku jabatan yang lebih tinggi di dalam perusahaan tempatnya bekerja.
4. Di lingkungan perusahaan, karyawan perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing. Untuk itu perusahaan dapat melakukannya dengan membentuk tim inti dengan mengikutsertakan karyawan, dalam rangka memikirkan langkah-langkah bisnis yang akan ditempuh. Di samping itu dapat pula dilakukan dengan menyelenggarakan pertemuan-pertemuan yang tidak sekedar dipergunakan untuk menyampaikan perintah-perintah dan informasi-informasi tetapi juga memperoleh masukan, mendengarkan saran dan pendapat karyawan
5. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat kerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya. Untuk keperluan itu, perusahaan berkepentingan

menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Dalam bentuk yang sederhana dapat dilakukan melalui logo, lambang, jaket perusahaan dan lainnya. Di samping itu rasa bangga juga dapat dikembangkan melalui partisipasi perusahaan terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara dengan mengikutsertakan karyawan, kepedulian terhadap masalah lingkungan sekitar dan mempekerjakan karyawan dengan kewarganegaraan dari bangsa tempat perusahaan melakukan operasional bisnis.

6. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi. Untuk itu diperlukan kemampuan menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung (pemberian upah dasar dan berbagai keuntungan/manfaat) yang kompetitif dan dapat mensejahterakan karyawan sesuai dengan posisi/jabatannya di perusahaan dan status sosial ekonominya di masyarakat.
7. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja. Untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberikan jaminan lingkungan kerja yang aman. Beberapa usaha yang dapat dilakukan antara lain dengan membentuk komite keamanan lingkungan kerja yang secara terus menerus melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi tempat dan peralatan kerja guna menghindari segala sesuatu yang membahayakan para pekerja, terutama dari segi fisik. Kegiatan lain dapat dilakukan dengan membentuk tim yang dapat memberikan respon

cepat terhadap kasus gawat darurat bagi karyawan yang mengalami kecelakaan. Dengan kata lain perusahaan perlu memiliki program keamanan kerja yang dapat dilaksanakan bagi semua karyawannya.

8. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya. Untuk itu perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikannya pegawai tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun.
9. Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan dan menyelenggarakan pusat kesehatan, pusat perawatan gigi, menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan, program rekreasi dan program konseling/penyuluhan bagi para pekerja/karyawan.

Kesembilan aspek tersebut sangat penting artinya dalam pelaksanaan manajemen yang diintegrasikan dengan SDM agar perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya secara kompetitif. Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, *Quality of Work Life (QWL)* merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut adalah : kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan

pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan (Arifin, 2012).

2.3.3. Indikator *Quality of Work Life* (QWL)

Ada empat indikator dalam pengukuran *Quality of Work Life* (QWL) yang dikembangkan Arifin (2012) yaitu :

1. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan.
2. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan
3. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standard hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja
4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik

2.4. *Employee Engagement*

2.4.1. *Pengertian Employee Engagement*

Menurut Albrecht (2010), mendeskripsikan bahwa *engagement* pegawai adalah sebagai "*being fully physically, cognitively and emotionally connected with their work roles.*", atau pegawai yang sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka. *Employee engagement* sebagai pemberdayaan para anggota organisasi terhadap peran kerja mereka, dalam keterikatan, orang-orang mempergunakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan kinerja.

Menurut Maheshwari (2008) *Employee engagement* merupakan bentuk pernyataan kesetiaan kepada seseorang atau sesuatu di organisasi mereka, berkaitan seberapa keras mereka bekerja, dan seberapa bertahan mereka tinggal pada organisasi sebagai akibat dari komitmen yang dimilikinya. *Employee engagement* dikarakteristikan sebagai suatu rasa komitmen, memiliki keinginan besar dan semangat, yang mewujudkan usaha-usaha ke tingkat yang lebih tinggi, tetap bekerja keras dengan setiap kesulitan-kesulitan tugas-tugas, melebihi apa yang diharapkan dan memiliki inisiatif. Hasil dari *employee engagement* sangat besar. Dari tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah sampai tingginya tingkat produktivitas, karyawan-karyawan yang terikat (*engaged employees*) merupakan aset bisnis yang berharga (Dickson, 2008).

Schaufeli dan Bakker (2006) mendefinisikan *engagement* sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dikarakteristikan dengan tingkat energi yang

tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas.

Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Karyawan akan melibatkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja di perusahaan dimana ia bekerja. Karyawan yang merasa terikat (*engaged*) dengan perusahaan, maka karyawan tersebut telah mempunyai kesadaran terhadap bisnis. Sehingga karyawan akan memberikan segala kemampuan dan keterampilan terbaiknya terhadap kesuksesan perusahaan.

2.4.2. Indikator *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli & Bakker (2006) *employee engagement* terdiri dari tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang dibagi dalam indikator-indikator sebagai berikut :

1. *Vigor* merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan.
2. *Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi.

3. *Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya.

2.5. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah hasil-hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya kedalam bentuk tabel sebagai dasar acuan untuk penelitian ini.

Tabel 2.1
Review Penelitian Terdahulu

No	Hubungan Antar Variabel	Peneliti, Tahun, Judul	Hasil Penelitian
1	Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB	Vazifeh, et. al (2013) <i>Evaluation of Impact of Quality of Work Life on Employees' Organizational Citizenship Behavior (Case study: Pars-Abad branch of Islamic Azad University)</i>	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
		Jati (2013) Kualitas Kehidupan Kerja Dan Komitmen Organisasional: Hubungannya Dengan <i>Organization Citizenship Behavior</i>	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
		Susanti (2015) Hubungan Religiusitas dan Kualitas Kehidupan Kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan</i>	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
		Mohammadi, et. al (2016) <i>Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior among the Employees in Private Universities in Malaysia</i>	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

		Ashraf dan Waseem (2015) <i>Impact of Quality of Work Life on Employees Organizational Citizenship Behavior</i>	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
2	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap OCB	Putri (2013) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizen Behavior</i> Pada Karyawan Kantor Pusat PT. Sepatu Bata, Tbk	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organization Citizenship Behaviour (OCB)</i>
		Cendani dan Tjahjaningsih (2015) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB (<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>) Sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat)	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organization Citizenship Behaviour (OCB)</i>
		Amanda (2014) Pengaruh <i>Employee Communication</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Yang Dimediasi Oleh <i>Employee Engagement</i> Pada Karyawan Di Beberapa Fakultas Universitas Trisakti Jakarta	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organization Citizenship Behaviour (OCB)</i>
		Sari, <i>et. al</i> (2016) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> Dan Dampaknya Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi pada Karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills)	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organization Citizenship Behaviour (OCB)</i>
		Windraswari (2019) Pengaruh Modal Psikologis Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> dengan Moderasi <i>resistance to change</i> (Studi Pada Pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal)	<i>Resistance to change</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organization Citizenship Behaviour (OCB)</i>
3	Pengaruh <i>Resistance to change</i> terhadap OCB		

	Safitri dan Soliha (2018) <i>Resistance To Change</i> Sebagai Pemoderasi Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Dan Pemberdayaan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak)	<i>Resistance to change</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Organization Citizenship Behaviour</i> (OCB)
	Sehana (2015) Pengaruh <i>Quality Of Work Life</i> Dan Kesejahteraan Psikologis Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Moderasi <i>Resistance To Change</i> (Studi Pada Biro Keuangan Setda Provinsi Jawa Tengah)	1. <i>Resistance to change</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organization Citizenship Behaviour</i> (OCB) 2. <i>Resistance to change</i> memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap <i>Organization Citizenship Behaviour</i> (OCB)

Sumber : Dielaborasi dari berbagai jurnal (2022)

2.6. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.6.1. Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pengembangan perilaku yang baik anggota organisasi *organizational citizenship behavior* (OCB) dibutuhkan penciptaan *Quality of Work Life* (QWL). *Quality of Work Life* (QWL) adalah suatu cara pikir tentang orang-orang, pekerjaan, dan organisasi yang memusatkan perhatian pada dampak pekerjaan terhadap pekerja dan efektivitas organisasional, disamping memberikan gagasan-gagasan partisipatif dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan pembuatan keputusan (Anatan dan Ellitan, 2007).

Pegawai yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan mendorong munculnya perilaku baik anggota organisasi *organizational citizenship behavior* (OCB), karena memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, kesediaan membantu orang lain dan melakukan pekerjaan hingga melebihi apa yang diharapkan organisasi. Ditambahkan oleh Cascio (2006) bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi karyawan mengenai keamanan dalam bekerja, kepuasan, keseimbangan antara kehidupan kerja serta kemampuan untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Disamping itu *Quality of Work Life* (QWL) dapat meningkatkan peran serta dan kontribusi para anggota atau pegawai terhadap organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015), menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama perilaku baik anggota organisasi (*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seorang pegawai. Menurut Mayfield (2013), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Dengan *Quality of Work Life* (QWL) yang tinggi akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian mengenai pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pernah dilakukan oleh Vazifteh *et. al* (2013), Jati (2013), Ashraf dan Waseem (2015), Susanti (2015) serta Hashemi *et. al* (2016) yang menghasilkan kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang

2.6.2. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Karyawan akan melibatkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja di perusahaan dimana ia bekerja. Karyawan yang merasa terikat (*engaged*) dengan perusahaan, maka karyawan tersebut telah mempunyai kesadaran terhadap bisnis. Sehingga karyawan akan memberikan segala kemampuan dan keterampilan terbaiknya terhadap kesuksesan perusahaan. *Employee engagement* mengacu pada sejauh apa karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan mereka sehingga menguatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Para karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap perusahaan akan bekerja untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan dengan tercapainya produktivitas yang tinggi, pelayanan pelanggan yang baik, dan menurunkan tingkat perputaran karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pernah dilakukan oleh Putri (2013),

Cendani dan Tjahjaningsih (2015), Amanda (2014) serta Sari, Pattipawae dan Kurniasih (2016) yang menghasilkan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang

2.6.3. *Resistance to Change* Memoderasi Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Resistance to change dipandang sebagai faktor negatif dalam kemajuan organisasi dan karena itu sesuatu yang harus diatasi. Setiap individu memiliki kebiasaan, pada umumnya sulit untuk mencoba-coba cara baru dalam melakukan sesuatu. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008) hal ini menjadi karakteristik dasar individu bahwa sebagian besar individu yang bekerja tidak memiliki antusiasme terhadap perubahan di tempat kerja, tidak peduli betapa sempurna teknis maupun administrasi dari perubahan yang diusulkan, individu dapat membuat dan merusaknya.

Oreg, *et. all* (2008) dalam penelitiannya menyatakan *resistance to change* dikonseptualisasikan sebagai karakteristik individu yang mencerminkan pendekatan umum (negatif) ke arah perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau melawannya. Lebih lanjut Oreg, *et. all* (2008) menjelaskan bahwa sumber resistensi berasal dari dalam diri individu yang meliputi keengganan untuk kehilangan kontrol, kekakuan kognitif, kurangnya ketahanan psikologis, intoleransi untuk periode penyesuaian terlibat dalam perubahan,

preferensi untuk tingkat rendah stimulasi dan hal baru, dan keengganan untuk menyerah kebiasaan lama. Dengan *resistance to change* yang tinggi akan dapat memperkuat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai.

Resistance to change diharapkan memperkuat *Quality of Work Life* (QWL) yang merupakan suatu cara pikir tentang orang-orang, pekerjaan, dan organisasi yang memusatkan perhatian pada dampak pekerjaan terhadap pekerja dan efektivitas organisasional, disamping memberikan gagasan-gagasan partisipatif dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan pembuatan keputusan (Anatan dan Ellitan, 2007). Pegawai yang memiliki *Quality of Work Life* (QWL) yang tinggi akan mendorong munculnya perilaku baik anggota organisasi *organizational citizenship behavior* (OCB), karena memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, kesediaan membantu orang lain dan melakukan pekerjaan hingga melebihi apa yang diharapkan organisasi. Penelitian mengenai *Resistance to change* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pernah dilakukan oleh Sehana (2015) yang menghasilkan *Resistance to change* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H3 : *Resistance to change* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang

2.6.4. *Resistance to Change* Memoderasi Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Oreg, *et. all* (2008) dalam penelitiannya menyatakan *resistance to change* dikonseptualisasikan sebagai karakteristik individu yang mencerminkan pendekatan umum (negatif) ke arah perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau melawannya. Lebih lanjut Oreg (2003) menjelaskan bahwa sumber resistensi berasal dari dalam diri individu yang meliputi keengganan untuk kehilangan kontrol, kekakuan kognitif, kurangnya ketahanan psikologis, intoleransi untuk periode penyesuaian terlibat dalam perubahan, preferensi untuk tingkat rendah stimulasi dan hal baru, dan keengganan untuk menyerah kebiasaan lama. Dengan *resistance to change* yang tinggi akan dapat memperkuat pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai.

Resistance to change diharapkan memperkuat *employee engagement* sebagai acuan pada sejauh mana karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan mereka sehingga menguatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Para karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap perusahaan akan bekerja untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan dengan tercapainya produktivitas yang tinggi, pelayanan pelanggan yang baik, dan menurunkan tingkat perputaran karyawan. Penelitian mengenai *Resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pernah dilakukan oleh Indrayana (2016) yang menghasilkan

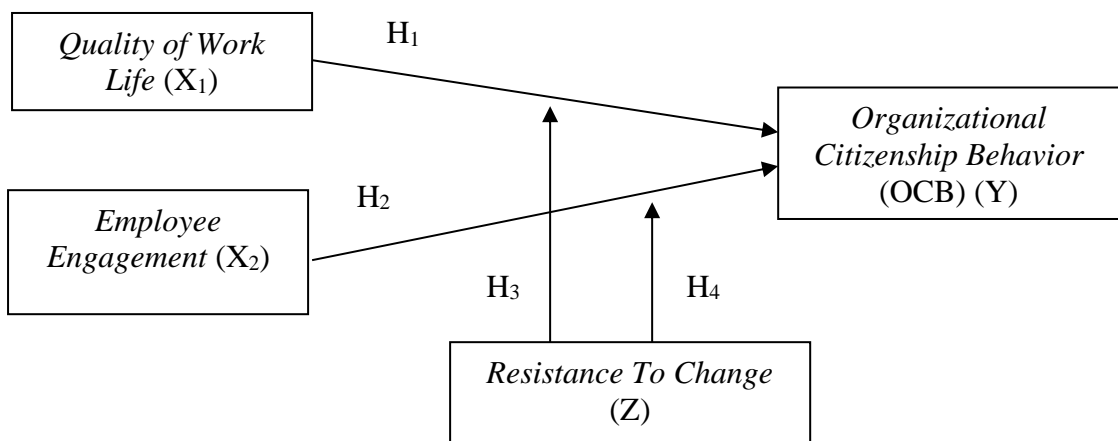
Resistance to change memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H4 : *Resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang

2.7. Kerangka Penelitian

Dengan *Quality of Work Life* (QWL) dan *employee engagement* yang tinggi serta didukung atau diperkuat dengan *resistance to change* yang tinggi pula akan dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian mengenai pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) dan *employee engagement* dimoderasi *resistance to change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan dilakukan pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat digambarkan kerangka model penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Model Penelitian



Model Matematis :

$$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \quad (1)$$

$$Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 Z + \beta_5 (X_1.Z) + e_2 \quad (2)$$

$$Y = \alpha_3 + \beta_6 X_2 + \beta_7 Z + \beta_8 (X_2.Z) + e_3 \quad (3)$$

Keterangan :

$\alpha_1 - \alpha_3$ = Konstansta

$\beta_1 - \beta_8$ = Koefisien regresi variabel bebas (Koefisien beta)

X_1 = Variabel *Quality of Work Life (QWL)*

X_2 = Variabel *Employee Engagement*

Z = Variabel *Resistance to Change*

Y = Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

$e_1 - e_3$ = error

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi Dan Sampel Penelitian

3.1.1. Populasi Penelitian

Hasan (2012) populasi merupakan totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Objek yang akan diteliti didalam populasi disebut elemen populasi atau unit analisis, berupa orang, perusahaan, media, dan sebagainya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah ASN Dinas Pendidikan Kota Semarang yang berjumlah 97 pegawai.

3.1.2. Sampel Penelitian

Menurut Hasan (2012) sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas, dan bisa dianggap bisa mewakili populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Pengambilan sampel dengan teknik *sensus sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel dengan mengambil semua populasi yang ada untuk dijadikan sampel (Hasan, 2012). Berdasarkan hal tersebut sampel penelitian ini sebesar 97 responden.

3.2. Definisi Konsep, Operasional Dan Pengukuran Variabel

Definisi konsep, operasional dan pengukuran variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 3.1
Definisi Konsep, Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
			Dimensi	Indikator
1	<i>Quality of Work Life (QWL)</i> (X ₁)	<i>Quality of Work Life</i> merupakan persepsi karyawan mengenai keamanan dalam bekerja, kepuasan, keseimbangan antara kehidupan kerja serta kemampuan untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia (Cascio, 2006)	1. Keterlibatan kerja 2. Kompensasi yang seimbang 3. Rasa aman terhadap pekerjaan 4. Keselamatan lingkungan kerja 5. Rasa bangga terhadap institusi 6. Pengembangan karir 7. Fasilitas yang tersedia 8. Penyelesaian masalah	1) Pekerjaan yang menantang 2) Diikutsertakan dalam pengambilan keputusan 3) Gaji 4) Tunjangan 5) Bonus-bonus 6) Perasaan aman 7) Jaminan kelangsungan pekerjaannya 8) Lingkungan kerja yang nyaman 9) Lingkungan kerja yang mendukung 10) Pembinaan perasaan bangganya pada tempat kerja 11) Pembinaan perasaan bangga pada pekerjaan 12) Kesempatan pengembangan diri 13) Kesempatan mendapat jabatan yang lebih tinggi 14) Fasilitas asuransi kesehatan 15) Lingkungan fisik 16) Pemecahan konflik dengan perusahaan secara terbuka 17) Pemecahan masalah sesama karyawan secara jujur dan adil

No	Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
			Dimensi	Indikator
			9. Komunikasi.	18) Komunikasi yang terbuka 19) Hubungan dengan rekan kerja (Cascio, 2006)
2	<i>Employee Engagement (X₂)</i>	<i>Engagement</i> sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , dan <i>absorption</i> (Schaufeli dan Bakker, 2006)	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i>	1) Kekuatan fisik 2) Kekuatan mental 3) Perasaan antusias 4) Bangga pekerjaan 5) Bangga pada perusahaan 6) Tetap terinspirasi 7) Tetap tekun sampai akhir 8) Secara total bekerja 9) Berkonsentrasi tinggi 10) Serius dalam bekerja (Schaufeli dan Bakker, 2006)
3	<i>Resistance to Change (Z)</i>	<i>Resistance to change</i> dikonseptualisasikan sebagai karakteristik individu yang mencerminkan pendekatan umum (negatif) ke arah perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau melawannya (Oreg, <i>et. all</i> (2008)	1. Pencari rutinitas (<i>routine seeking</i>) 2. Reaksi emosional (<i>emotional reaction</i>) 3. Fokus jangka pendek (<i>short-term focus</i>) 4. Kekakuan kognitif (<i>cognitive rigidity</i>)	1) Menikmati dan berusaha keluar dari lingkungan yang stabil dan rutin 2) Keengganan untuk menyerah kebiasaan lama individu 3) Preferensi tingkat stimulasi rendah atas hal baru 4) Individu merasa stres 5) Tidak nyaman dalam menanggapi perubahan yang dipaksakan 6) Disibukkan dengan belajar lagi karena adanya perubahan sistem kerja yang baru 7) Perilaku atau reaksi yang tidak rasional ketika menghadapi perubahan 8) Pemahaman pekerjaan yang konsisten sepanjang waktu 9) Cenderung sulit untuk merubah pemikirannya tentang pekerjaan (Oreg, <i>et. all</i> (2008)

No	Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
			Dimensi	Indikator
4	OCB (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (<i>discretionary</i>), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi (Organ, 1988)	<p>1. <i>Altruisme</i> perilaku menolong rekan kerjanya</p> <p>2. <i>Courtesy</i> perilaku pegawai yang loyal</p> <p>3. <i>Civic Virtue</i>, Perilaku yang tanggung jawab pada kehidupan organisasi</p>	<p>1) Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk kerja</p> <p>2) Membantu pekerjaan rekan kerja</p> <p>3) Membantu mengorientasi pegawai baru</p> <p>4) Bersedia belajar tentang tugas dalam pekerjaannya</p> <p>5) Bersedia mengerjakan tugas yang bukan tanggungjawabnya</p> <p>6) Bersedia membantu mengatasi masalah pribadi rekan kerja</p> <p>7) Meluangkan waktu membantu kesulitan rekan kerja</p> <p>8) Memotivasi rekan kerja melakukan tugas lebih baik</p> <p>9) Membiarkan rekan yang akan mengambil tindakan untuk kebaikan tim, meski itu bukan tugas utama rekannya</p> <p>10) Menjaga rahasia instansi kerja</p> <p>11) Membangun kebersamaan dan kekompakan dalam tim kerja</p> <p>12) Membiarkan pegawai lain melakukan sesuatu yang dapat menimbulkan masalah dalam pekerjaan</p> <p>13) Membuat laporan jika terjadi tindakan eror atau kejadian yang tak diinginkan saat melakukan tugas/pekerjaan</p> <p>14) Bersedia menghadiri pertemuan seperti diskusi yang dianggap penting bagi peningkatan hasil pekerjaan/tugas meskipun tidak diwajibkan</p> <p>15) Mensintesa/ memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki</p> <p>16) Menjaga nama baik tempat kerja dan nama baik profesi</p> <p>17) Melakukan pekerjaan sesuai prosedur meskipun tidak mendapat pengawasan dari</p>

No	Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
			Dimensi	Indikator
			<p>4. <i>Conscientiousness</i> Perilaku yang berhubungan dengan kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan lain sebagainya.</p>	<p>pimpinan</p> <p>18) Menjaga dan melestarikan inventaris ruang kerja</p> <p>19) Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai dan pulang paling akhir setelah merampungkan tugas-tugasnya</p> <p>20) Aktif dan tekun menyelesaikan tugas-tugas kerja</p> <p>21) Waktu kerja lebih banyak dihabiskan dengan melakukan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan</p> <p>22) Berusaha menyelesaikan laporan seperti pendokumentasian hasil kerja dan perencanaan kerja lebih awal dari waktunya</p> <p>23) Mempersiapkan diri dengan baik sebelum melakukan tugas/kerja seperti membuat rencana kerja harian dan konsisten melaksanakannya</p>
			<p>5. <i>Sportsmanship</i> suatu kerelaan/ toleransi</p>	<p>24) Tidak mudah mengeluh untuk hal-hal yang tidak penting berkaitan dengan pekerjaan</p> <p>25) Tidak membesar-besarkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan</p> <p>26) Selalu memfokuskan hal positif dari pekerjaannya dari pada melihat sisi negatifnya</p> <p>27) Menunda kebutuhan pribadi untuk kepentingan pekerjaan</p> <p>28) Berusaha menghindari hal-hal yang dapat menyebabkan masalah dalam pekerjaan (Dini Fitrianasari, Umar Nimran, Hamidah Nayati Utami, 2012)</p>

3.3. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang bersumber dari tangan pertama, data yang diambil menggunakan cara kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk mengadakan tanya jawab dengan responden mengenai pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* dan *employee engagement* dimoderasi *resistance to change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

3.4. Tahap Pengolahan Data

Tahap pengolahan data meliputi :

- a. Editing : proses yang dilakukan setelah data terkumpul melihat apakah jawaban pada kuesioner telah lengkap.
- b. Coding : proses pemberian kode tertentu terhadap aneka ragam jawaban di kuesioner untuk dikelompokkan dalam kategori yang sama.
- c. Pemberian Skor : menggunakan skala Likert dengan menggunakan tujuh kategori dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3.2
Pemberian Skor Skala Likert

Skor	Skla Likert
7	Sangat Setuju (SS)
6	Setuju (S)
5	Agak Setuju (AS)
4	Cukup Setuju (CS)
3	Agak Tidak Setuju (ATS)
2	Tidak Setuju (TS)
1	Sangat Tidak Setuju

- d. Tabulasi : pengelompokkan atas jawaban yang diteliti dan teratur kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai terwujud dalam bentuk tabel yang berguna.

3.5. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator yang berbentuk kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan analisis faktor yaitu dengan menguji apakah butir-butir indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk. Jika masing-masing pertanyaan merupakan indikator pengukur maka memiliki KMO diatas 0,5 dan signifikansi dibawah 0,05 serta memiliki nilai kriteria *loading* faktor pengujian sebagai berikut (Ghozali, 2016) :

- Loading faktor $>$ *rule of thumb* (0,4) berarti valid
- Loading faktor $<$ *rule of thumb* (0,4) berarti tidak valid

2. Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel, jika alat tersebut dalam mengukur segala sesuatu pada waktu berlainan, menunjukkan hasil yang relatif sama. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan koefisien *Alpha Cronbach* menggunakan SPSS For Windows (Ghozali, 2016) dengan kriteria :

- 1) Bila nilai alpha > 0,7 maka instrumen reliabel
- 2) Bila nilai alpha < 0,7 maka instrumen tidak reliabel

3.6. Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Responden

Data penelitian ini dikumpulkan data identitas responden dengan menggunakan kuesioner kepada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Data identitas yang akan dikumpulkan jenis kelamin, usia pegawai, masa kerja, dan tingkat pendidikan.

3.6.2. Analisis Deskriptif Variabel

Deskripsi variabel merupakan transformasi data hasil penelitian pada masing-masing variabel yang diteliti yaitu *Quality of Work Life (QWL)*, *employee engagement*, *resistance to change* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Transformasi data penelitian ini dalam bentuk transformasi ke tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan dengan menggunakan ukuran dalam statistik deskriptif yaitu tendensi rata-rata (mean), frekuensi, dan dispersi (standar deviasi) variabel penelitian.

3.6.3 Uji Regresi

1. Persamaan Regresi Linear dengan Variabel Moderasi

Metode ini dilakukan dengan menambahkan variabel perkalian antara variabel bebas dengan variabel moderasinya dengan perangkat lunak SPSS versi 22 (Ghozali, 2016). Persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \quad (1)$$

$$Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 (X_1.Z) + e_2 \quad (2)$$

$$Y = \alpha_3 + \beta_5 X_2 + \beta_6 (X_2.Z) + e_3 \quad (3)$$

Keterangan :

$\alpha_1 - \alpha_3$ = Konstanta

$\beta_1 - \beta_6$ = Koefisien regresi variabel bebas (Koefisien beta)

X_1 = Variabel *Quality of Work Life (QWL)*

X_2 = Variabel *Employee Engagement*

Z = Variabel *Resistance to Change*

Y = Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

$e_1 - e_3$ = error

2. Uji Model

a. Koefisien determinasi

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (tidak bebas) (Ghozali, 2016). Dalam peneliti ini menggunakan nilai *Adjusted R²* (*Adjusted R Square*) dimana nilai *Adjusted R²* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali,2016).

Rumus : Koefisien determinasi = $R^2 \times 100\%$.

b. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji kesesuaian model yang digunakan untuk analisis. Model dinyatakan fit jika nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Variabel

bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama/simultan terhadap variabel terikat (Ghazali, 2016).

3. Uji Hipotesis Moderasi

Uji hipotesis menggunakan uji t dengan model persamaan regresi linear dengan variabel Moderasi yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent dengan menggunakan SPSS versi 22 (Ghozali, 2016). Apabila menghasilkan moderasi positif artinya berpengaruh / menguatkan, sedangkan moderasi negatif artinya melemahkan. Adapun kriteria hipotesis diterima bila taraf signifikan (α) < 0,05.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang yang berjumlah 97 Pegawai Negeri Sipil (PNS). Adapun deskripsi responden mengenai usia, jenis kelamin, masa kerja dan tingkat pendidikan responden sebagai berikut :

1. Usia Responden

Identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.1. di bawah ini :

Tabel 4.1
Usia Responden

No	Usia	Responden	Persentase
1	20 - 30 tahun	20 orang	20,6 %
2	31 - 40 tahun	39 orang	40,2 %
3	41 – 50 tahun	29 orang	29,9 %
4	> 50 tahun	9 orang	9,3 %
Jumlah		97 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2022, Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang sebagian besar berusia 31 - 40 tahun sebanyak 39 orang atau 40,2%. Dengan usia tersebut Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang mempunyai kreatifitas kerja yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel

4.2. di bawah ini :

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Pria	58 orang	59,8 %
2	Wanita	39 orang	40,2 %
Jumlah		97 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2022, Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.2. di atas dapat diketahui bahwa Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang mayoritas pria sebanyak 58 orang atau 59,8 % sedangkan wanita hanya 39 orang atau 40,2%.

3. Tingkat Pendidikan Responden

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3. di bawah ini :

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan Responden

No.	Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
1	SLTA	1 orang	1,0 %
2	Diploma	25 orang	25,8 %
3	S1	56 orang	57,7 %
4	S2	15 orang	15,5 %
Jumlah		97 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2022, Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat diketahui sebagian besar Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang tingkat pendidikannya S1 sebanyak 56 orang

atau 57,7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang memiliki pendidikan tinggi sehingga dapat menunjang pekerjaannya.

4. Masa Kerja Responden

Identitas responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.4. di bawah ini :

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja	Responden	Persentase
1	1 – 5 th	15 orang	15,5 %
2	6 – 10 th	29 orang	29,9 %
3	11 – 15 th	38 orang	39,2 %
4	> 15 th	15 orang	15,5 %
Jumlah		97 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2022, Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat diketahui sebagian besar Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang mempunyai masa kerja 11 - 15 tahun sebanyak 38 orang atau 39,2 %. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang memiliki masa kerja yang lama sehingga mempunyai pengalaman kerja yang banyak.

4. Deskripsi Variabel

Deskripsi dari masing-masing variabel berdasarkan atas tanggapan para responden terhadap indikator pertanyaan sebagai berikut :

1. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X_1)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel Kualitas Kehidupan Kerja pada 97 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel 4.5 di bawah ini :

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X_1)

Indikator	Statistik				
	Mean	Median	Modus	Min	Max
X1.1	6,20	7,00	7	2	7
X1.2	6,27	7,00	7	2	7
X1.3	6,20	7,00	7	2	7
X1.4	6,23	7,00	7	2	7
X1.5	6,34	7,00	7	2	7
X1.6	6,27	7,00	7	2	7
X1.7	6,13	7,00	7	2	7
X1.8	6,23	7,00	7	2	7
X1.9	6,16	7,00	7	2	7
X1.10	6,12	7,00	7	2	7
X1.11	6,11	7,00	7	2	7
X1.12	6,23	7,00	7	2	7
X1.13	6,18	7,00	7	2	7
X1.14	6,30	7,00	7	2	7
X1.15	6,12	7,00	7	2	7
X1.16	6,19	7,00	7	2	7
X1.17	6,14	7,00	7	2	7
X1.18	6,08	7,00	7	2	7
X1.19	6,31	7,00	7	2	7
Total	117,18				
Rata-rata	6,20				

Sumber : Data primer diolah, 2022, Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.5 secara keseluruhan variabel kualitas kehidupan kerja pegawai di instansi Dinas Pendidikan Kota Semarang tergolong tinggi hal ini dapat dilihat dari jawaban responden dengan nilai rata-rata 6,20 yang artinya setuju. Dilihat dari indikator pertanyaan menunjukkan rata-rata (mean) terendah 6,08

yang artinya cenderung setuju dan rata-rata (mean) tertinggi 6,34 yang artinya setuju, median / nilai tengah 7,00 (sangat setuju) dan modus / jawaban yang sering muncul 7 (sangat setuju).

2. Variabel *Employee Engagement* (X₂)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel *Employee Engagement* pada 97 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel 4.6 di bawah ini :

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel *Employee Engagement* (X₂)

Indikator	Statistik				
	Mean	Median	Modus	Min	Max
X2.1	6,44	7,00	7	2	7
X2.2	6,49	7,00	7	2	7
X2.3	6,53	7,00	7	2	7
X2.4	6,59	7,00	7	2	7
X2.5	6,49	7,00	7	2	7
X2.6	6,41	7,00	7	2	7
X2.7	6,48	7,00	7	2	7
X2.8	6,48	7,00	7	2	7
X2.9	6,31	7,00	7	2	7
X2.10	6,49	7,00	7	2	7
Total	64,71				
Rata-rata	6,47				

Sumber : Data primer diolah, 2022, Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.6 secara keseluruhan *Employee Engagement* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang termasuk kategori tinggi dengan rata-rata 6,47 interpretasi setuju. Dilihat dari indikator pertanyaan menunjukkan rata-rata (mean) terendah 6,31 yang artinya setuju dan rata-rata (mean) tertinggi 6,59 yang artinya cenderung sangat setuju, median / nilai tengah 7,00 (sangat setuju) dan modus / jawaban sering muncul 7 (sangat setuju).

3. Variabel *Resistance To Change* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian variabel *Resistance To Change* pada 97 responden, maka dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel *Resistance To Change* (Z)

Indikator	Statistik				
	Mean	Median	Modus	Min	Max
Z1.1	6,01	6,00	6	1	7
Z1.2	5,89	6,00	6	1	7
Z1.3	6,08	6,00	6	2	7
Z1.4	5,94	6,00	7	2	7
Z1.5	5,65	6,00	6	1	7
Z1.6	5,93	6,00	6	2	7
Z1.7	5,88	6,00	6	2	7
Z1.8	5,92	6,00	6	2	7
Z1.9	5,76	6,00	6	2	7
Total	53,06				
Rata-rata	5,90				

Sumber : Data primer diolah, 2022, Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.7 hasil penelitian secara keseluruhan variabel *Resistance To Change* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang termasuk kategori tinggi dengan rata-rata 5,90 cenderung setuju. Dilihat dari indikator pertanyaan menunjukkan rata-rata (mean) terendah 5,65 yang artinya cenderung setuju dan rata-rata (mean) tertinggi 6,08 yang artinya setuju, median / nilai tengah 6,00 (setuju) dan modus / jawaban sering muncul 6 (setuju).

4. Variabel *OCB* (Y2)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel *OCB* pada 97 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel *OCB* (Y)

Indikator	Statistik				
	Mean	Median	Modus	Min	Max
Y1.1	6,16	7,00	7	1	7
Y1.2	6,15	7,00	7	2	7
Y1.3	6,09	7,00	7	1	7
Y1.4	6,08	7,00	7	1	7
Y1.5	6,27	7,00	7	1	7
Y1.6	6,25	7,00	7	2	7
Y1.7	6,09	7,00	7	1	7
Y1.8	6,19	7,00	7	1	7
Y1.9	6,35	7,00	7	2	7
Y1.10	6,06	7,00	7	1	7
Y1.11	6,18	7,00	7	1	7
Y1.12	6,02	7,00	7	1	7
Y1.13	6,12	7,00	7	2	7
Y1.14	6,33	7,00	7	2	7
Y1.15	6,10	7,00	7	1	7
Y1.16	6,21	7,00	7	1	7
Y1.17	6,02	7,00	7	1	7
Y1.18	6,07	7,00	7	1	7
Y1.19	6,09	7,00	7	1	7
Y1.20	6,10	7,00	7	1	7
Y1.21	6,15	7,00	7	1	7
Y1.22	6,16	7,00	7	2	7
Y1.23	6,08	7,00	7	1	7
Y1.24	6,05	7,00	7	1	7
Y1.25	6,21	7,00	7	1	7
Y1.26	6,06	7,00	7	1	7
Y1.27	6,18	7,00	7	2	7
Y1.28	6,05	7,00	7	1	7
Total	171,87				
Rata-rata	6,14				

Sumber : Data primer diolah, 2022, Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.8 secara keseluruhan *OCB* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang termasuk kategori tinggi dengan rata-rata 6,14 yang artinya setuju. Dilihat dari indikator pertanyaan menunjukkan rata-rata (mean) terendah 6,02 yang artinya setuju dan rata-rata (mean) tertinggi 6,30 yang artinya setuju, median

/ nilai tengah 7,00 (sangat setuju) dan modus / jawaban sering muncul 7 (sangat setuju).

4.3. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator yang berbentuk kuesioner. Adapun pengujian validitas variabel penelitian ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	KMO	Loading Factor		Keterangan
		Item	Component Matrix ^a	
Kualitas Kehidupan Kerja (X1)	0,889	X1.1	0,852	Valid
		X1.2	0,880	Valid
		X1.3	0,874	Valid
		X1.4	0,764	Valid
		X1.5	0,903	Valid
		X1.6	0,828	Valid
		X1.7	0,884	Valid
		X1.8	0,895	Valid
		X1.9	0,769	Valid
		X1.10	0,920	Valid
		X1.11	0,871	Valid
		X1.12	0,884	Valid
		X1.13	0,876	Valid
		X1.14	0,886	Valid
		X1.15	0,877	Valid
		X1.16	0,919	Valid
		X1.17	0,876	Valid
		X1.18	0,749	Valid
		X1.19	0,931	Valid
<i>Employee Engagement</i> (X2)	0,906	X2.1	0,928	Valid
		X2.2	0,921	Valid
		X2.3	0,917	Valid
		X2.4	0,864	Valid
		X2.5	0,875	Valid
		X2.6	0,913	Valid
		X2.7	0,894	Valid
		X2.8	0,890	Valid
		X2.9	0,770	Valid
		X2.10	0,932	Valid

<i>Resistance to Change</i> (Y1)	0,889	Z1.1	0,914	Valid
		Z1.2	0,919	Valid
		Z1.3	0,892	Valid
		Z1.4	0,872	Valid
		Z1.5	0,797	Valid
		Z1.6	0,924	Valid
		Z1.7	0,720	Valid
		Z1.8	0,877	Valid
		Z1.9	0,857	Valid
<i>OCB</i> (Y2)	0,935	Y1.1	0,948	Valid
		Y1.2	0,941	Valid
		Y1.3	0,915	Valid
		Y1.4	0,907	Valid
		Y1.5	0,893	Valid
		Y1.6	0,924	Valid
		Y1.7	0,912	Valid
		Y1.8	0,944	Valid
		Y1.9	0,873	Valid
		Y1.10	0,898	Valid
		Y1.11	0,934	Valid
		Y1.12	0,928	Valid
		Y1.13	0,920	Valid
		Y1.14	0,973	Valid
		Y1.15	0,928	Valid
		Y1.16	0,962	Valid
		Y1.17	0,923	Valid
		Y1.18	0,925	Valid
		Y1.19	0,942	Valid
		Y1.20	0,950	Valid
Y1.21	0,962	Valid		
Y1.22	0,954	Valid		
Y1.23	0,922	Valid		
Y1.24	0,916	Valid		
Y1.25	0,958	Valid		
Y1.26	0,949	Valid		
Y1.27	0,942	Valid		
Y1.28	0,926	Valid		

Sumber : Data primer diolah, 2022, Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.9 di atas nilai *KMO and Bartlett's test* semua variabel yang terdiri dari kualitas kehidupan kerja, *Employee Engagement*, *Resistance to Change* dan *OCB* sudah memenuhi kriteria kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji validitas, yaitu *KMO* lebih dari 0,5 dengan signifikansinya di bawah 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa sampel yang ada

sudah mencukupi, sehingga uji faktor dapat dilanjutkan. Sedangkan pada hasil *component matrix*, dapat dilihat bahwa semua indikator dalam variabel penelitian memiliki *loading factor* yang disyaratkan nilai komponen matriknya lebih besar dari 0,4, sehingga instrumen tersebut dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauhmana data dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama atau dapat dikatakan untuk menunjukkan adanya persesuaian antara sesuatu yang diukur dengan jenis alat pengukur yang dipakai. Dalam pengujian reliabilitas ini menggunakan rumus *alpha Cronbach*. Sedangkan untuk reliabilitas, Bila nilai $\alpha > 0,7$ maka instrumen yang digunakan adalah reliabel.

Tabel 4.10
Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

No.	Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Angka Standar Reliabel	Kriteria
1	Kualitas Kehidupan Kerja (X1)	0,981	0,7	Reliabel
2	<i>Employee Engagement</i> (X2)	0,970	0,7	Reliabel
3	<i>Resistance to Change</i> (Y1)	0,954	0,7	Reliabel
4	<i>OCB</i> (Y2)	0,994	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2022, Lampiran 6

Pada uji reliabilitas tabel 4.10 di atas variabel kualitas kehidupan kerja, *Employee Engagement*, *Resistance to Change* dan *OCB* dikatakan reliabel karena *Alpha Cronbach* $> 0,7$ sehingga layak untuk diujikan ke pengujian selanjutnya.

4.4. Pengujian Regresi

Suatu uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent.

Tabel 4.11
Ringkasan Uji Regresi Linier Berganda

No	Hubungan Variabel	Model Regresi Persamaan						
		Uji Model			Uji Hipotesa			
		<i>Adjusted R Square</i>	F	Sig.	B	T	Sig.	Ket
Model 1 $Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$								
1	Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB	0,177	11,326	0,000	0,357	3,847	0,000	H ₁ diterima
2	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap OCB				0,280	3,016	0,003	H ₂ diterima
Model 2 $Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_1.Z + e_2$								
1	Interaksi Kualitas Kehidupan Kerja – <i>Resistance to Change</i>			0,334	2,043	0,044	H ₃ diterima	
Model 3 $Y = \alpha_3 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_2.Z + e_3$								
2	Interaksi <i>Employee Engagement</i> - <i>Resistance to Change</i>			0,412	3,241	0,002	H ₄ diterima	

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

4.4.1. Analisis Regresi Berganda

Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan *Employee Engagement* terhadap OCB menghasilkan persamaan regresi $Y_1 = 0,357 X_1 + 0,280 X_2$. Berdasarkan persamaan di atas terlihat bahwa kualitas kehidupan kerja dan *Employee Engagement* mempunyai pengaruh positif terhadap OCB dengan nilai koefisien regresi masing-masing sebesar kualitas kehidupan kerja = 0,357 dan *Employee Engagement* = 0,280. Apabila semakin baik kualitas kehidupan kerja dan *Employee Engagement*, maka semakin meningkat pula OCB.

4.4.2. Uji Model

1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) dimana dalam penelitian ini menggunakan *Adjusted R Square* mengukur seberapa jauh kemampuan variabel kualitas kehidupan kerja dan *Employee Engagement* dalam menjelaskan variasi variabel OCB. Hasil koefisien determinasi diperoleh angka koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,177. Hal ini berarti bahwa sebesar 17,7% OCB dapat dijelaskan oleh kualitas kehidupan kerja dan *Employee Engagement*. Sedangkan sisanya $100\% - 17,7\% = 82,3\%$ dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel kualitas kehidupan kerja dan *Employee Engagement*.

2. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji kesesuaian model yang digunakan untuk analisis. Model dinyatakan fit jika nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Variabel pengaruh kualitas kehidupan kerja dan *Employee Engagement* yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama/simultan terhadap OCB. Hasil F hitung 11,326 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka kualitas kehidupan kerja dan *Employee Engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap OCB atau model persamaan regresi sudah layak.

4.4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan uji secara parsial (uji t) untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial dengan kriteria taraf signifikan sebesar 0,05

1. Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB

Berdasarkan hasil tabel 4.11 uji regresi diketahui pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB dengan koefisien regresi 0,357 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dengan demikian hipotesis pertama (H1): Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima.

2. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB

Berdasarkan hasil tabel 4.11 uji regresi diketahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB dengan koefisien regresi 0,280 dan tingkat signifikan $0,003 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dengan demikian hipotesis kedua (H2): *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima

3. *Resistance to Change* Memoderasi Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan hasil tabel 4.11 uji regresi diketahui *Interaksi Kualitas Kehidupan Kerja – Resistance to Change* koefisien regresi 0,334 dan tingkat signifikan $0,044 < 0,05$ sehingga hipotesis ketiga (H3): *Resistance to change* memoderasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima

4. *Resistance to Change* Memoderasi Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan hasil tabel 4.11 uji regresi diketahui *Interaksi Employee Engagement – Resistance to Change* dengan koefisien regresi 0,412 dan tingkat signifikan $0,002 < 0,05$ sehingga hipotesis keempat (H4): *Resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima

4.6. Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja dan *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimoderasi *Resistance to Change* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB

Hasil uji regresi diketahui pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB dengan koefisien regresi 0,357 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dengan demikian hipotesis pertama (H1): Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Vazifeh *et. all* (2013), Jati (2013), Ashraf dan Waseem (2015), Susanti (2015) serta Hashemi *et. all* (2016) yang menghasilkan kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengembangan perilaku yang baik anggota organisasi *organizational citizenship behavior* (OCB) dibutuhkan penciptaan *Quality of Work Life* (QWL). *Quality of Work Life* (QWL) adalah suatu cara pikir tentang orang-orang, pekerjaan, dan organisasi yang memusatkan perhatian pada dampak pekerjaan terhadap pekerja dan efektivitas organisasional, disamping memberikan gagasan-gagasan partisipatif dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan pembuatan keputusan (Anatan dan Ellitan, 2007).

Pegawai yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan mendorong munculnya perilaku baik anggota organisasi *organizational citizenship behavior* (OCB), karena memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, kesediaan membantu orang lain dan melakukan pekerjaan hingga melebihi apa yang diharapkan organisasi. Ditambahkan oleh Cascio (2006) bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi karyawan mengenai keamanan dalam bekerja, kepuasan, keseimbangan antara kehidupan kerja serta kemampuan untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Disamping itu *Quality of Work Life* (QWL) dapat meningkatkan peran serta dan kontribusi para anggota atau pegawai terhadap organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015), menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama perilaku baik anggota organisasi (*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seorang pegawai. Menurut Mayfield (2013), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Dengan *Quality*

of Work Life (QWL) yang tinggi akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB

Hasil uji regresi diketahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB dengan koefisien regresi 0,280 dan tingkat signifikan $0,003 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dengan demikian hipotesis kedua (H2): *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Putri (2013), Cendani dan Tjahjaningsih (2015), Amanda (2014) serta Sari, Pattipawae dan Kurniasih (2016) yang menghasilkan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Karyawan akan melibatkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja di perusahaan dimana ia bekerja. Karyawan yang merasa terikat (*engaged*) dengan perusahaan, maka karyawan tersebut telah mempunyai kesadaran terhadap bisnis. Sehingga karyawan akan memberikan segala kemampuan dan keterampilan terbaiknya terhadap kesuksesan perusahaan. *Employee engagement* mengacu pada sejauh apa karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan mereka sehingga menguatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mereka terhadap

pekerjaan dan perusahaan. Para karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap perusahaan akan bekerja untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan dengan tercapainya produktivitas yang tinggi, pelayanan pelanggan yang baik, dan menurunkan tingkat perputaran karyawan

3. *Resistance to Change* Memoderasi Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil uji regresi diketahui *Interaksi Kualitas Kehidupan Kerja – Resistance to Change* koefisien regresi 0,334 dan tingkat signifikan $0,044 < 0,05$ sehingga hipotesis ketiga (H3): *Resistance to change* memoderasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sehana (2015) yang menghasilkan *Resistance to change* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Resistance to change dipandang sebagai faktor negatif dalam kemajuan organisasi dan karena itu sesuatu yang harus diatasi. Setiap individu memiliki kebiasaan, pada umumnya sulit untuk mencoba-coba cara baru dalam melakukan sesuatu. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008) hal ini menjadi karakteristik dasar individu bahwa sebagian besar individu yang bekerja tidak memiliki antusiasme terhadap perubahan di tempat kerja, tidak peduli betapa sempurna teknis maupun administrasi dari perubahan yang diusulkan, individu dapat membuat dan merusaknya.

Oreg, *et. all* (2008) dalam penelitiannya menyatakan *resistance to change* dikonseptualisasikan sebagai karakteristik individu yang mencerminkan pendekatan umum (negatif) ke arah perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau melawannya. Lebih lanjut Oreg, *et. all* (2008) menjelaskan bahwa sumber resistensi berasal dari dalam diri individu yang meliputi keengganan untuk kehilangan kontrol, kekakuan kognitif, kurangnya ketahanan psikologis, intoleransi untuk periode penyesuaian terlibat dalam perubahan, preferensi untuk tingkat rendah stimulasi dan hal baru, dan keengganan untuk menyerah kebiasaan lama. Dengan *resistance to change* yang tinggi akan dapat memperkuat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai.

Resistance to change diharapkan memperkuat *Quality of Work Life* (QWL) yang merupakan suatu cara pikir tentang orang-orang, pekerjaan, dan organisasi yang memusatkan perhatian pada dampak pekerjaan terhadap pekerja dan efektivitas organisasional, disamping memberikan gagasan-gagasan partisipatif dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan pembuatan keputusan (Anatan dan Ellitan, 2007). Pegawai yang memiliki *Quality of Work Life* (QWL) yang tinggi akan mendorong munculnya perilaku baik anggota organisasi *organizational citizenship behavior* (OCB), karena memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, kesediaan membantu orang lain dan melakukan pekerjaan hingga melebihi apa yang diharapkan organisasi.

4. *Resistance to Change* Memoderasi Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil uji regresi diketahui *Interaksi Employee Engagement – Resistance to Change* dengan koefisien regresi 0,412 dan tingkat signifikan $0,002 < 0,05$ sehingga hipotesis keempat (H4): *Resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indrayana (2016) yang menghasilkan *Resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Oreg, *et. all* (2008) dalam penelitiannya menyatakan *resistance to change* dikonseptualisasikan sebagai karakteristik individu yang mencerminkan pendekatan umum (negatif) ke arah perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau melawannya. Lebih lanjut Oreg (2003) menjelaskan bahwa sumber resistensi berasal dari dalam diri individu yang meliputi keengganan untuk kehilangan kontrol, kekakuan kognitif, kurangnya ketahanan psikologis, intoleransi untuk periode penyesuaian terlibat dalam perubahan, preferensi untuk tingkat rendah stimulasi dan hal baru, dan keengganan untuk menyerah kebiasaan lama. Dengan *resistance to change* yang tinggi akan dapat memperkuat pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai.

Resistance to change diharapkan memperkuat *employee engagement* sebagai acuan pada sejauh mana karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan mereka

sehingga menguatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Para karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap perusahaan akan bekerja untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan dengan tercapainya produktivitas yang tinggi, pelayanan pelanggan yang baik, dan menurunkan tingkat perputaran karyawan

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja dan *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimoderasi *Resistance to Change* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dengan semakin baik kualitas kehidupan kerja, maka akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dengan semakin tinggi *employee engagement*, maka akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. *Resistance to change* memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dengan semakin tinggi *Resistance to change*, maka akan dapat meningkatkan pengaruh antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
4. *Resistance to change* memoderasi pengaruh *Employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dengan semakin tinggi *Resistance to change*, maka akan dapat

meningkatkan pengaruh antara *Employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

5.2 Implikasi

5.2.1. Implikasi Teori

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kualitas kehidupan kerja. Dengan kata lain semakin baik kualitas kehidupan kerja pegawai, maka akan semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Dengan *Quality of Work Life* (QWL) yang tinggi akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *Employee engagement*. Dengan kata lain semakin tinggi *Employee engagement* pegawai, maka akan semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. *Employee engagement* mengacu pada sejauh apa karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan mereka sehingga menguatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan

5.2.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan adalah sebagai berikut :

1. Variabel kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh terbesar terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dilihat dari koefisien regresinya, oleh sebab itu pihak instansi Dinas Pendidikan Kota Semarang perlu mempertahankan bahkan meningkatkan lagi kualitas kehidupan kerja melalui indikator yang terendah menurut jawaban responden yaitu komunikasi yang terbuka antara instansi dan pegawai.
2. Variabel *Employee engagement* mempunyai pengaruh terendah terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dilihat dari koefisien regresinya, oleh sebab itu pihak instansi Dinas Pendidikan Kota Semarang perlu meningkatkan lagi *Employee engagement* melalui indikator yang terendah menurut jawaban responden yaitu pegawai selalu berkonsentrasi tinggi pada setiap pekerjaan.
3. Variabel *Resistance to change* juga mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dilihat dari koefisien regresinya, oleh sebab itu pihak instansi Dinas Pendidikan Kota Semarang perlu meningkatkan lagi *Resistance to change* melalui indikator yang terendah menurut jawaban responden yaitu pegawai selalu bersikap kurang ketahanan psikologis dalam merespon perubahan yang dipaksakan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dari penelitian ini antara lain :

1. Penelitian yang dilakukan baru pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang saja, untuk itu penelitian berikut lebih memperluas obyek penelitian, sehingga dapat mencerminkan keakuratan data penelitian secara keseluruhan.

2. Terdapat banyak variabel yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam penelitian ini hanya diteliti dengan dua variabel independent kualitas kehidupan kerja dan *Employee engagement*. Variabel moderasi *Resistance to change* dan variabel dependen *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian ini, selanjutnya adalah mengetengahkan saran-saran bagi penelitian yang akan datang, antara lain :

1. Sampel penelitian perlu diperbanyak lagi, di luar pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, sehingga dapat digeneralisasi hasil-hasil penelitian mengenai peran *Resistance to change* sebagai variabel memoderasi antara pengaruh kualitas kehidupan kerja dan *Employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Banyak faktor lainnya yang dapat mempengaruhi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang dimungkinkan akan lebih relevan dan dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), diantaranya seperti : lingkungan kerja, budaya organisasi, pelatihan, motivasi kerja dan lain – lain.

KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*
DENGAN MODERASI *RESISTANCE TO CHANGE*
(Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang)**

Yth. Bapak/ Ibu / Saudara /i

Di Tempat

Dengan hormat,

Perkenankanlah saya selaku mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas STIKUBANK Semarang memohon kesediaan Bapak / Ibu / Saudara untuk menjadi responden dalam penelitian saya ini, dengan cara mengisi kuesioner penelitian ini. Adapun kuesioner ini digunakan untuk kepentingan penyusunan tesis yang merupakan salah satu prasarat untuk menyelesaikan Program Magister (S2).

Saya berharap Bapak / Ibu / Saudara berkenan mengisi kuesioner penelitian ini dengan jawaban apa adanya sesuai dengan realita atau kenyataan yang anda alami selaku pegawai.

Atas perhatian anda saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan kerjasama anda membantu dalam pengisian kuesioner ini.

Semarang, Maret 2022

Hormat saya

(.....)

I. Identitas Responden

1. Nama :
2. Usia :
 - a. 20 – 30 tahun
 - b. 31 – 40 tahun
 - c. 41 – 50 tahun
 - d. > 50 tahun
3. Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita
4. Pendidikan Terakhir
 - a. SLTA
 - b. Diploma
 - c. S1
 - d. S2
5. Masa Kerja
 - a. 1 – 5 tahun
 - b. 6 – 10 tahun
 - c. 11 – 15 tahun
 - d. > 15 tahun

II. Petunjuk Pengisian

Berikan tanda \surd pada salah satu kolom sesuai dengan pendapat Saudara yang tercantum pada sisi kiri tabel.

Keterangan :

- STS = Sangat Tidak Setuju
TS = Tidak Setuju
ATS = Agak Tidak Setuju
CS = Cukup Setuju
AS = Agak Setuju
S = Setuju
SS = Sangat Setuju

1. QUALITY OF WORK LIFE (QWL)

PERNYATAAN	JAWABAN						
	STS	TS	ATS	CS	AS	S	SS
1) Instansi memberikan kesempatan pada pegawai untuk memilih pekerjaan baru yang lebih menantang							
2) Instansi mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan							
3) Gaji yang diberikan Instansi dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan standard hidup pegawai							
4) Tunjangan yang diberikan Instansi sudah sesuai jabatan pegawai							
5) Bonus-bonus yang diberikan Instansi sudah sesuai prestasi kerja pegawai							
6) Instansi menciptakan kondisi kondusif sehingga pegawai merasa aman							
7) Instansi menjamin kelangsungan pekerjaan pada pegawainya							
8) Instansi menciptakan lingkungan kerja yang nyaman							
9) Instansi menyediakan lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan pegawai							
10) Adanya pembinaan dari Instansi mengenai identitas diri pada perasaan bangga pada tempat kerja							
11) Adanya pembinaan dari Instansi mengenai perasaan bangga pada pekerjaan yang ditekuninya							
12) Instansi memberikan kesempatan pengembangan diri pada pegawainya							
13) Instansi memberikan kesempatan pegawainya untuk mendapat jabatan yang lebih tinggi							
14) Instansi menyediakan fasilitas asuransi kesehatan untuk pegawainya							
15) Instansi menyediakan lingkungan fisik seperti mushola dan kantin untuk kepentingan pegawainya							
16) Instansi memecahkan konflik pegawai dengan Instansi secara terbuka							
17) Pemecahan masalah dalam Instansi antara sesama pegawai secara jujur dan adil							
18) Komunikasi yang terbuka antara Instansi dan pegawai							
19) Hubungan dengan rekan kerja yang terjalin baik							

2. EMPLOYEE ENGAGEMENT

PERNYATAAN	JAWABAN						
	STS	TS	ATS	CS	AS	S	SS
1) Kekuatan fisik juga perlu saya perhatikan dalam bekerja							
2) Saya mempunyai kekuatan mental untuk menghadapi kritik dari pimpinan							
3) Saya mempunyai perasaan yang antusias dengan instansi yang mendukung pegawainya							
4) Saya bangga pada pekerjaan yang saya jalani							
5) Saya bangga pada instansi kerja							
6) Saya tetap terinspirasi untuk berprestasi dalam bekerja							
7) Saya tetap tekun sampai akhir masa kerja							
8) Saya secara total bekerja untuk kemajuan instansi							
9) Saya selalu berkonsentrasi tinggi pada setiap pekerjaan							
10) Saya serius dalam bekerja tanpa adanya pimpinan yang mengawasi							

3. RESISTANCE TO CHANGE

PERNYATAAN	JAWABAN						
	STS	TS	ATS	CS	AS	S	SS
1) Saya menikmati dan berusaha keluar dari lingkungan yang stabil dan rutin							
2) Saya enggan menyerah pada kebiasaan lama							
3) Preferensi tingkat stimulasi rendah atas hal baru							
4) Saya merasa stress dan tidak nyaman dalam periode transisi.							
5) Saya selalu bersikap kurang ketahanan psikologis dalam merespon perubahan yang dipaksakan							
6) Saya disibukkan dengan belajar lagi karena adanya perubahan sistem kerja yang baru							
7) Adanya perilaku atau reaksi yang tidak rasional ketika menghadapi perubahan							
8) Adanya pemahaman pekerjaan yang konsisten sepanjang waktu							
9) Cenderung sulit untuk merubah pemikirannya tentang pekerjaan yang sudah berjalan							

4. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

PERNYATAAN	JAWABAN						
	STS	TS	ATS	CS	AS	S	SS
1) Saya bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk kerja							
2) Saya dapat membantu pekerjaan rekan sekerja							
3) Saya dapat membantu mengorientasi pegawai baru							
4) Saya bersedia belajar tentang tugas dalam pekerjaan rutin yang saya hadapai							
5) Saya bersedia mengerjakan tugas yang bukan tanggungjawabnya							
6) Saya bersedia membantu mengatasi masalah pribadi rekan kerja							
7) Saya dapat meluangkan waktu membantu kesulitan rekan kerja							
8) Saya dapat memotivasi rekan kerja melakukan tugas lebih baik							
9) Saya membiarkan rekan yang akan mengambil tindakan untuk kebaikan tim, meski itu bukan tugas utama rekannya							
10) Saya dapat menjaga rahasia perusahaan tempat bekerja							
11) Saya dapat membangun kebersamaan dan kekompakan dalam tim kerja							
12) Saya dapat membiarkan pegawai lain melakukan sesuatu yang dapat menimbulkan masalah dalam pekerjaan							
13) Saya dapat Membuat laporan jika terjadi tindakan eror atau kejadian yang tak diinginkan saat melakukan tugas/pekerjaan							
14) Saya bersedia menghadiri pertemuan seperti rapat ruangan dan diskusi yang dianggap penting bagi peningkatan hasil pekerjaan/tugas meskipun tidak diwajibkan							
15) Saya berusaha mensintesa/ memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki							
16) Saya menjaga nama baik tempat kerja dan nama baik profesi							
17) Saya melakukan pekerjaan sesuai prosedur meskipun tidak mendapat pengawasan dari pimpinan							

18) Saya menjaga dan melestarikan inventaris ruang kerja							
19) Saya tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai dan pulang paling akhir setelah merampungkan tugas-tugasnya							
20) Saya aktif dan tekun menyelesaikan tugas-tugas kerja							
21) Waktu kerja saya lebih banyak saya habiskan dengan melakukan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan							
22) Saya berusaha menyelesaikan laporan seperti pendokumentasian hasil kerja dan perencanaan kerja lebih awal dari waktunya							
23) Saya mempersiapkan diri dengan baik sebelum melakukan tugas/kerja seperti membuat rencana kerja harian dan konsisten melaksanakannya							
24) Saya tidak mudah mengeluh untuk hal-hal yang tidak penting berkaitan dengan pekerjaan							
25) Saya tidak membesar-besarkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan							
26) Saya selalu memfokuskan hal positif dari pekerjaannya dari pada melihat sisi negatifnya							
27) Saya dapat menunda kebutuhan pribadi untuk kepentingan pekerjaan							
28) Saya berusaha menghindari hal-hal yang dapat menyebabkan masalah dalam pekerjaan							

No.						JML	Rata2
	15	16	17	18	19		
1	7	7	7	7	7	125	6,6
2	6	5	6	6	6	115	6,1
3	7	7	6	7	7	130	6,8
4	7	5	7	4	6	114	6,0
5	7	7	7	7	7	132	6,9
6	6	6	7	6	7	121	6,4
7	7	7	4	6	7	120	6,3
8	7	6	6	6	6	118	6,2
9	7	5	7	4	6	116	6,1
10	7	7	5	3	7	118	6,2
11	5	7	5	7	7	122	6,4
12	7	7	6	6	7	125	6,6
13	5	7	7	7	7	127	6,7
14	6	6	6	6	6	115	6,1
15	6	7	6	7	7	124	6,5
16	7	6	7	7	7	129	6,8
17	4	7	5	7	7	113	5,9
18	7	7	6	6	7	123	6,5
19	7	6	7	4	7	122	6,4
20	7	7	7	7	7	132	6,9
21	5	6	5	7	6	110	5,8
22	7	7	5	6	5	114	6,0
23	7	6	7	7	6	126	6,6
24	7	7	7	7	7	129	6,8
25	7	7	7	7	7	130	6,8
26	7	7	7	7	7	132	6,9
27	7	7	7	7	7	128	6,7
28	7	7	7	7	7	133	7,0
29	6	6	6	6	6	115	6,1
30	5	4	4	6	7	95	5,0
31	7	6	7	4	6	120	6,3
32	6	6	7	6	6	119	6,3
33	7	7	4	6	7	116	6,1
34	7	7	6	7	7	127	6,7
35	7	5	7	5	5	118	6,2
36	3	7	5	6	7	109	5,7
37	7	7	7	7	7	131	6,9
38	6	6	7	7	6	122	6,4
39	7	7	6	4	7	122	6,4
40	7	5	7	4	5	115	6,1
41	6	7	7	7	7	128	6,7
42	7	6	7	5	6	120	6,3

No.						JML	Rata2
	15	16	17	18	19		
43	5	7	5	7	7	117	6,2
44	7	7	6	6	7	125	6,6
45	5	5	7	7	6	114	6,0
46	7	7	7	7	7	133	7,0
47	5	7	7	7	7	122	6,4
48	3	2	3	2	3	66	3,5
49	6	7	6	7	7	124	6,5
50	7	7	7	7	7	133	7,0
51	7	6	7	7	6	126	6,6
52	6	6	7	6	6	119	6,3
53	7	7	4	6	7	115	6,1
54	7	7	7	7	7	132	6,9
55	4	7	7	6	7	118	6,2
56	7	7	7	7	7	131	6,9
57	7	7	7	6	7	124	6,5
58	7	7	7	7	7	133	7,0
59	7	7	7	7	7	133	7,0
60	7	7	7	7	7	133	7,0
61	2	3	3	2	3	56	2,9
62	2	2	2	6	2	58	3,1
63	2	3	3	3	2	54	2,8
64	7	7	7	7	7	133	7,0
65	7	6	7	6	7	126	6,6
66	7	6	7	6	7	126	6,6
67	7	7	7	7	7	133	7,0
68	5	5	5	5	6	98	5,2
69	7	7	7	7	7	133	7,0
70	4	5	7	7	5	107	5,6
71	7	7	7	7	7	133	7,0
72	7	7	7	6	7	130	6,8
73	7	7	7	7	7	133	7,0
74	7	7	7	7	7	133	7,0
75	3	3	2	3	3	53	2,8
76	7	7	7	7	7	133	7,0

LAMPIRAN 3

JENIS KELAMIN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Pria	58	59,8	59,8	59,8
Wanita	39	40,2	40,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

USIA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
> 50	9	9,3	9,3	9,3
20 - 30	20	20,6	20,6	29,9
31 - 40	39	40,2	40,2	70,1
41 - 50	29	29,9	29,9	100,0
Total	97	100,0	100,0	

TINGKAT PENDIDIKAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Diploma	25	25,8	25,8	25,8
S1	56	57,7	57,7	83,5
S2	15	15,5	15,5	99,0
SLTA	1	1,0	1,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

MASA KERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
> 15	15	15,5	15,5	15,5
1 - 5	15	15,5	15,5	30,9
11 - 15	38	39,2	39,2	70,1
6 - 10	29	29,9	29,9	100,0
Total	97	100,0	100,0	

LAMPIRAN 4

DESKRIPSI FREKUENSI VARIABEL

KUALITAS KEHIDUPAN KERJA (X1)

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7
N	Valid	97	97	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		6,20	6,27	6,20	6,23	6,34	6,27	6,13
Median		7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mode		7	7	7	7	7	7	7
Std. Deviation		1,304	1,177	1,367	1,195	1,298	1,396	1,504
Minimum		2	2	2	2	2	2	2
Maximum		7	7	7	7	7	7	7

Statistics

		X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14
N	Valid	97	97	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		6,23	6,16	6,12	6,11	6,23	6,18	6,30
Median		7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mode		7	7	7	7	7	7	7
Std. Deviation		1,411	1,280	1,333	1,384	1,186	1,307	1,292
Minimum		2	2	2	2	2	2	2
Maximum		7	7	7	7	7	7	7

Statistics

		X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19
N	Valid	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		6,12	6,19	6,14	6,08	6,31
Median		7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mode		7	7	7	7	7
Std. Deviation		1,509	1,357	1,436	1,359	1,357
Minimum		2	2	2	2	2
Maximum		7	7	7	7	7

EMPLOYEE ENGAGEMENT (X2)

Statistics

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
N Valid	97	97	97	97	97
Missing	0	0	0	0	0
Mean	6,44	6,49	6,53	6,59	6,49
Median	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mode	7	7	7	7	7
Std. Deviation	1,172	1,091	1,022	1,008	1,091
Minimum	2	2	2	2	2
Maximum	7	7	7	7	7

Statistics

	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
N Valid	97	97	97	97	97
Missing	0	0	0	0	0
Mean	6,41	6,48	6,48	6,31	6,49
Median	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mode	7	7	7	7	7
Std. Deviation	1,188	1,110	1,072	1,176	1,100
Minimum	2	2	2	2	2
Maximum	7	7	7	7	7

RESISTANCE TO CHANGE (Z)

Statistics

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5
N	Valid	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		6,01	5,89	6,08	5,94	5,65
Median		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Mode		6	6	7	6	6
Std. Deviation		1,150	1,180	1,205	1,153	1,514
Minimum		1	1	2	2	1
Maximum		7	7	7	7	7

Statistics

		Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9
N	Valid	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0
Mean		5,93	5,88	5,92	5,76
Median		6,00	6,00	6,00	6,00
Mode		6	6	6	6
Std. Deviation		1,130	1,364	1,106	1,420
Minimum		2	2	2	2
Maximum		7	7	7	7

OCB (Y)

Statistics

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7
N Valid	97	97	97	97	97	97	97
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	6,16	6,15	6,09	6,08	6,27	6,25	6,09
Median	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mode	7	7	7	7	7	7	7
Std. Deviation	1,592	1,564	1,653	1,644	1,483	1,601	1,678
Minimum	1	2	1	1	1	2	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7

Statistics

	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14
N Valid	97	97	97	97	97	97	97
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	6,19	6,35	6,06	6,18	6,02	6,12	6,33
Median	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mode	7	7	7	7	7	7	7
Std. Deviation	1,609	1,370	1,651	1,588	1,652	1,628	1,631
Minimum	1	2	1	1	1	2	2
Maximum	7	7	7	7	7	7	7

Statistics

	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18	Y1.19	Y1.20	Y1.21
N Valid	97	97	97	97	97	97	97
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	6,10	6,21	6,02	6,07	6,09	6,10	6,15
Median	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mode	7	7	7	7	7	7	7
Std. Deviation	1,735	1,670	1,646	1,715	1,562	1,705	1,616
Minimum	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7

Statistics

	Y1.22	Y1.23	Y1.24	Y1.25	Y1.26	Y1.27	Y1.28
N Valid	97	97	97	97	97	97	97
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	6,16	6,08	6,05	6,21	6,06	6,18	6,05
Median	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mode	7	7	7	7	7	7	7
Std. Deviation	1,625	1,724	1,716	1,626	1,694	1,646	1,782
Minimum	2	1	1	1	1	2	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7

UJI VALIDITAS

Factor Analysis Kualitas Kehidupan Kerja (X1)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,885
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3863,160
	df	171
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
X1.1	1,000	,725
X1.2	1,000	,775
X1.3	1,000	,763
X1.4	1,000	,583
X1.5	1,000	,815
X1.6	1,000	,685
X1.7	1,000	,782
X1.8	1,000	,801
X1.9	1,000	,591
X1.10	1,000	,847
X1.11	1,000	,758
X1.12	1,000	,782
X1.13	1,000	,767
X1.14	1,000	,786
X1.15	1,000	,769
X1.16	1,000	,845
X1.17	1,000	,768
X1.18	1,000	,560
X1.19	1,000	,868

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,270	75,107	75,107	14,270	75,107	75,107
2	1,462	7,693	82,800			
3	1,304	6,864	89,664			
4	,687	3,613	93,277			
5	,443	2,330	95,607			
6	,209	1,098	96,705			
7	,152	,798	97,503			
8	,106	,560	98,063			
9	,081	,426	98,489			
10	,062	,324	98,813			
11	,046	,243	99,056			
12	,039	,204	99,261			
13	,032	,169	99,430			
14	,027	,144	99,574			
15	,025	,131	99,705			
16	,021	,110	99,815			
17	,018	,093	99,908			
18	,012	,064	99,972			
19	,005	,028	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X1.1	,852
X1.2	,880
X1.3	,874
X1.4	,764
X1.5	,903
X1.6	,828
X1.7	,884
X1.8	,895
X1.9	,769
X1.10	,920
X1.11	,871
X1.12	,884
X1.13	,876
X1.14	,886
X1.15	,877
X1.16	,919
X1.17	,876
X1.18	,749
X1.19	,931

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.
a. 1 components
extracted.

Factor Analysis Employee Engagement (X2)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,906
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1977,003
	df	45
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
X2.1	1,000	,861
X2.2	1,000	,848
X2.3	1,000	,841
X2.4	1,000	,747
X2.5	1,000	,765
X2.6	1,000	,834
X2.7	1,000	,799
X2.8	1,000	,792
X2.9	1,000	,593
X2.10	1,000	,868

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,947	79,474	79,474	7,947	79,474	79,474
2	1,247	12,472	91,946			
3	,441	4,406	96,352			
4	,130	1,304	97,656			
5	,084	,843	98,500			
6	,069	,693	99,193			
7	,027	,270	99,463			
8	,025	,255	99,717			
9	,016	,163	99,880			
10	,012	,120	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X2.1	,928
X2.2	,921
X2.3	,917
X2.4	,864
X2.5	,875
X2.6	,913
X2.7	,894
X2.8	,890
X2.9	,770
X2.10	,932

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Factor Analysis Resistance to Change (Z)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,889
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1161,027
	df	36
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Z1.1	1,000	,835
Z1.2	1,000	,844
Z1.3	1,000	,795
Z1.4	1,000	,761
Z1.5	1,000	,635
Z1.6	1,000	,854
Z1.7	1,000	,518
Z1.8	1,000	,768
Z1.9	1,000	,734

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,744	74,937	74,937	6,744	74,937	74,937
2	1,009	11,208	86,146			
3	,499	5,545	91,690			
4	,314	3,494	95,184			
5	,129	1,434	96,618			
6	,109	1,207	97,824			
7	,088	,980	98,804			
8	,072	,800	99,604			
9	,036	,396	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Z1.1	,914
Z1.2	,919
Z1.3	,892
Z1.4	,872
Z1.5	,797
Z1.6	,924
Z1.7	,720
Z1.8	,877
Z1.9	,857

Extraction Method:
Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis OCB (Y)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,935
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7609,876
	df	378
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Y1.1	1,000	,898
Y1.2	1,000	,885
Y1.3	1,000	,837
Y1.4	1,000	,822
Y1.5	1,000	,798
Y1.6	1,000	,855
Y1.7	1,000	,832
Y1.8	1,000	,891
Y1.9	1,000	,762
Y1.10	1,000	,807
Y1.11	1,000	,873
Y1.12	1,000	,861
Y1.13	1,000	,846
Y1.14	1,000	,946
Y1.15	1,000	,861
Y1.16	1,000	,925
Y1.17	1,000	,852
Y1.18	1,000	,856
Y1.19	1,000	,888
Y1.20	1,000	,903
Y1.21	1,000	,925
Y1.22	1,000	,910
Y1.23	1,000	,850
Y1.24	1,000	,840
Y1.25	1,000	,918
Y1.26	1,000	,901
Y1.27	1,000	,887
Y1.28	1,000	,858

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	24,289	86,745	86,745	24,289	86,745	86,745
2	1,372	4,899	91,644			
3	,597	2,133	93,777			
4	,379	1,352	95,129			
5	,238	,851	95,980			
6	,199	,712	96,692			
7	,156	,559	97,251			
8	,144	,513	97,763			
9	,115	,411	98,174			
10	,098	,351	98,526			
11	,081	,290	98,815			
12	,062	,220	99,036			
13	,056	,200	99,235			
14	,044	,159	99,394			
15	,032	,116	99,510			
16	,028	,100	99,610			
17	,023	,083	99,692			

18	,018	,063	99,756		
19	,015	,055	99,811		
20	,015	,052	99,863		
21	,010	,037	99,900		
22	,007	,027	99,927		
23	,007	,024	99,950		
24	,005	,016	99,966		
25	,004	,014	99,980		
26	,003	,011	99,991		
27	,002	,007	99,998		
28	,001	,002	100,000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Y1.1	,948
Y1.2	,941
Y1.3	,915
Y1.4	,907
Y1.5	,893
Y1.6	,924
Y1.7	,912
Y1.8	,944
Y1.9	,873
Y1.10	,898
Y1.11	,934
Y1.12	,928
Y1.13	,920
Y1.14	,973
Y1.15	,928
Y1.16	,962
Y1.17	,923
Y1.18	,925
Y1.19	,942
Y1.20	,950
Y1.21	,962
Y1.22	,954
Y1.23	,922
Y1.24	,916
Y1.25	,958
Y1.26	,949
Y1.27	,942
Y1.28	,926

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

LAMPIRAN 6

UJI RELIABILITAS

Reliability Kualitas Kehidupan Kerja (X1)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	97	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,981	19

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	6,20	1,304	97
X1.2	6,27	1,177	97
X1.3	6,20	1,367	97
X1.4	6,23	1,195	97
X1.5	6,34	1,298	97
X1.6	6,27	1,396	97
X1.7	6,13	1,504	97
X1.8	6,23	1,411	97
X1.9	6,16	1,280	97
X1.10	6,12	1,333	97
X1.11	6,11	1,384	97
X1.12	6,23	1,186	97
X1.13	6,18	1,307	97
X1.14	6,30	1,292	97
X1.15	6,12	1,509	97
X1.16	6,19	1,357	97
X1.17	6,14	1,436	97
X1.18	6,08	1,359	97
X1.19	6,31	1,357	97

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	111,61	438,407	,836	,980
X1.2	111,54	441,772	,861	,980
X1.3	111,61	434,824	,861	,980
X1.4	111,58	446,830	,743	,981
X1.5	111,46	435,980	,887	,980
X1.6	111,54	436,647	,809	,980
X1.7	111,67	429,182	,871	,980
X1.8	111,58	431,976	,883	,980
X1.9	111,64	443,879	,746	,981
X1.10	111,68	433,720	,906	,980
X1.11	111,69	434,424	,857	,980
X1.12	111,58	441,247	,865	,980
X1.13	111,63	436,861	,864	,980
X1.14	111,51	437,128	,869	,980
X1.15	111,68	429,532	,863	,980
X1.16	111,62	432,926	,903	,980
X1.17	111,66	432,185	,863	,980
X1.18	111,72	442,578	,723	,981
X1.19	111,49	432,128	,918	,979

Reliability Employee Engagement (X2)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	97	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	6,44	1,172	97
X2.2	6,49	1,091	97
X2.3	6,53	1,022	97
X2.4	6,59	1,008	97
X2.5	6,49	1,091	97
X2.6	6,41	1,188	97
X2.7	6,48	1,110	97
X2.8	6,48	1,072	97
X2.9	6,31	1,176	97
X2.10	6,49	1,100	97

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	58,29	76,416	,906	,966
X2.2	58,24	77,870	,899	,966
X2.3	58,21	79,061	,895	,966
X2.4	58,14	80,291	,834	,968
X2.5	58,24	78,808	,845	,968
X2.6	58,32	76,511	,887	,966
X2.7	58,25	78,126	,867	,967
X2.8	58,25	78,792	,863	,967
X2.9	58,42	79,747	,726	,972
X2.10	58,24	77,495	,911	,965

Reliability Resistance to Change (Z)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	97	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,954	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z1.1	6,01	1,150	97
Z1.2	5,89	1,180	97
Z1.3	6,08	1,205	97
Z1.4	5,94	1,153	97
Z1.5	5,65	1,514	97
Z1.6	5,93	1,130	97
Z1.7	5,88	1,364	97
Z1.8	5,92	1,106	97
Z1.9	5,76	1,420	97

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.1	47,04	74,394	,879	,946
Z1.2	47,16	73,910	,880	,945
Z1.3	46,97	74,259	,840	,947
Z1.4	47,11	75,477	,816	,949
Z1.5	47,40	71,305	,765	,953
Z1.6	47,12	74,630	,884	,946
Z1.7	47,18	75,229	,679	,956
Z1.8	47,13	75,992	,827	,948
Z1.9	47,29	71,041	,840	,947

Reliability OCB (Y)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	97	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,994	28

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	6,16	1,592	97
Y1.2	6,15	1,564	97
Y1.3	6,09	1,653	97
Y1.4	6,08	1,644	97
Y1.5	6,27	1,483	97
Y1.6	6,25	1,601	97
Y1.7	6,09	1,678	97
Y1.8	6,19	1,609	97
Y1.9	6,35	1,370	97
Y1.10	6,06	1,651	97
Y1.11	6,18	1,588	97
Y1.12	6,02	1,652	97
Y1.13	6,12	1,628	97
Y1.14	6,33	1,631	97
Y1.15	6,10	1,735	97
Y1.16	6,21	1,670	97
Y1.17	6,02	1,646	97
Y1.18	6,07	1,715	97
Y1.19	6,09	1,562	97
Y1.20	6,10	1,705	97
Y1.21	6,15	1,616	97
Y1.22	6,16	1,625	97
Y1.23	6,08	1,724	97
Y1.24	6,05	1,716	97
Y1.25	6,21	1,626	97
Y1.26	6,06	1,694	97
Y1.27	6,18	1,646	97
Y1.28	6,05	1,782	97

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	165,73	1694,177	,943	,994
Y1.2	165,74	1697,402	,935	,994
Y1.3	165,80	1694,117	,907	,994
Y1.4	165,81	1695,507	,902	,994
Y1.5	165,63	1709,673	,884	,994
Y1.6	165,65	1696,668	,918	,994
Y1.7	165,80	1692,180	,908	,994
Y1.8	165,71	1693,437	,938	,994
Y1.9	165,55	1720,230	,864	,994
Y1.10	165,84	1696,181	,892	,994
Y1.11	165,72	1696,390	,928	,994
Y1.12	165,88	1692,068	,923	,994
Y1.13	165,77	1694,948	,915	,994
Y1.14	165,57	1687,623	,970	,994
Y1.15	165,79	1685,561	,924	,994
Y1.16	165,69	1686,112	,958	,994
Y1.17	165,88	1693,193	,918	,994
Y1.18	165,82	1687,459	,921	,994
Y1.19	165,80	1697,326	,936	,994
Y1.20	165,79	1684,811	,947	,994
Y1.21	165,74	1690,402	,958	,994
Y1.22	165,73	1690,865	,949	,994
Y1.23	165,81	1687,778	,914	,994
Y1.24	165,85	1688,674	,912	,994
Y1.25	165,69	1690,112	,954	,994
Y1.26	165,84	1685,723	,946	,994
Y1.27	165,72	1690,515	,939	,994
Y1.28	165,85	1682,736	,919	,994

LAMPIRAN 7

UJI REGRESI

PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP OCB

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Employee Engagement, Kualitas Kehidupan Kerja ^b		Enter

a. Dependent Variable: OCB

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,441 ^a	,194	,177	1,3843

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Kualitas Kehidupan Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,408	2	21,704	11,326	,000 ^b
	Residual	180,133	94	1,916		
	Total	223,540	96			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Kualitas Kehidupan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,427	1,241		,344	,732
	Kualitas Kehidupan Kerja	,469	,122	,357	3,847	,000
	Employee Engagement	,435	,144	,280	3,016	,003

a. Dependent Variable: OCB

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Kurnia Jati, 2013, Kualitas Kehidupan Kerja Dan Komitmen Organisasional: Hubungannya Dengan *Organization Citizenship Behavior*, *Kiat BISNIS Volume 5 No. 2 Juni 2013*
- Agustiani Rifania Amanda, 2014, Pengaruh *Employee Communication* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Yang Dimediasi Oleh *Employee Engagement* Pada Karyawan Di Beberapa Fakultas Universitas Trisakti Jakarta, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Volume 7, No.1 Tahun 2014*
- Agustin Eka Safitri dan Euis Soliha, 2018, *Resistance To Change* Sebagai Pemoderasi Pengaruh *Servant Leadership* Dan Pemberdayaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak), *Proceedings 6th NCAB (National Conference on Applied Business)*
- Agus Sehana, 2015, Pengaruh *Quality Of Work Life* Dan Kesejahteraan Psikologis Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Moderasi *Resistance To Change* (Studi Pada Biro Keuangan Setda Provinsi Jawa Tengah), *Jurnal Mahasiswa Pasca Sarjana Periode Kedua 2015*
- Albrecht, S. L., 2010. *Research and Practice. Handbook of Employee Engagement Perspective*, Issues. UK: MGP Books Group
- Ahdiyana, Marita. 2011. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *Journal of Applied Psychology*, 8(2): 1-10.
- Ambreen Ashraf dan Muhammad Waseem, 2015, *Impact of Quality of Work Life on Employees Organizational Citizenship Behavior*, *Journal of Social and Organizational Analysis*, 2015
- Anatan, L., dan Lena, E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*. Alfabeta Bandung.
- Bovey, W., & Hede, A. 2001. Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes. *Leadership and Organizational Devevelopment Journal*, 22(2), 372-383.
- Cascio, W. F., 2006. *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits.3 thed*. New York: McGraw-Hill.

- Citta Cendani dan Endang Tjahjaningsih, 2015, Pengaruh *Employee Engagement* Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb (*Organizational Citizenship Behaviour*) Sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat), *Media Ekonomi Dan Manajemen Vol. 30 No. 2 Juli 2015*
- Dickson, D., A. 2008. *Fostering Employee Engagement: A Critical Competency For Hospitality Industry Managers*. Diakses dari www.google.com tanggal 8 Maret 2015.
- Dini Fitrianasari, Umar Nimran, Hamidah Nayati Utami, 2012, Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perawat Rumah Sakit Umum “Darmayu” di Kabupaten Ponorogo”), *Jurnal Profit Volume 7 No 1*.
- Dona Arista Windraswari (2019, Pengaruh Modal Psikologis Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan Moderasi *resistance to change* (Studi Pada Pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal), *Proceedings 6th NCAB (National Conference on Applied Business)*
- Hasan, I. 2012. *Pokok-pokok materi metode penelitian dan aplikasinya*. Bogor: Ghalia.
- Heider, Abid Raza, Amir Gulzar., and Waqar Hussain. 2015. The impact of servant leadership on organizational citizenship behaviors with the mediating role of trust and moderating role of group cohesiveness A Study of public Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 5(3):234-242.
- Husnawati, 2016, Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang). *Tesis Universitas Diponegoro Semarang*.
- Imam Ghozali, 2016, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Undip, Semarang.
- I Ketut Merta Dramawan dan Ni Wayan Mujiati, 2017, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung, *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 12, 2017: 6880-6912*
- Kreitner, R., & Kinicki, A. . 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Maheshwari, V. 2008. *Employee engagement in driving business performance*. Proceeding dari Seminar Pembaruan Manajemen Bisnis Indonesia. Seminar Nasional Manajemen Bisnis Indonesia ke-2. Prasetya Mulya Business School. Jakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Cetakan 6. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maranatha, 2016, Dampak *Employee Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi dan *Organization Citizenship Behavior* (OCB), *Jurnal Ekonomi Manajemen Universitas Kristen Surabaya*
- Martoyo, Susilo, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 5, Cetakan Pertama*, Yogyakarta, BPFE
- Mayfield. 2013. Promoting Organizational Citizenship Through Job Design. *Journal of Business Disciplines*, 11(1): 223-243.
- Mei Kristianti, 2015, Pengaruh Kepribadian Dan *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* Dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Kantor Sekretariat Provinsi Jawa Tengah)
- Mohammadi, Kiumarsi, Hashemi, 2016, *Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior among the Employees in Private Universities in Malaysia, International Journal of Business and Innovation. Vol. 2, Issue 6, 2016*
- Nawawi, Hajari H., 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada Univercity Press, Yogyakarta
- Noor Arifin, 2012, Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jeparu, *Jurnal Economia, Volume 8, Nomor 1, April 2012*
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., Bozionelos, N., Fujimoto, Y., Gonzalez, L., Han, J., Hrebickova, M., Jimmieson, N., Kordacova, J., Mitsuhashi, H., Mlacic, B., Feric, I., Topic, M. K., Ohly, S., Saksvik, P. O., Hetland, H., Saksvik, I., & van Dam, K. 2008. Dispositional resistance to change: measurement equivalence and the link to personal values across nations. [Research Support, Non-U.S. Gov't]. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935-944. doi:10.1037/0021-9010.93.4.935

- Organ, D.W., Philip M, P., dkk. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedent, And Consequence*. California:Sage Publications, Inc.
- Piderit, S. K. 2000. Rethinking Resistance And Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View Of Attitudes Toward An Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Rita Susanti, 2015, Hubungan Religiusitas dan Kualitas Kehidupan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan, *Jurnal Psikologi*, Volume 11 Nomor 2, Desember 2015
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi "Organizational Behavior"*. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins SP., dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Schaufeli,W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. 2006. *The Measurement Of Engagement And Burnout: A Confirmative Analytic Approach*. *Journal of Happiness Studies*. Vol. 3, Issue 1: hal. 71- 92
- Siagian P. Sondang, 2013, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*, Alfa Beta, Bandung
- Suwatno. & Priansa, D, 2011, *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung, Alfabeta
- Tiurma Yustisi Sari, Daniel Pattipawae, dan Augustina Kurniasih (2016) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Dan Dampaknya Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills), *Jurnal Ekonomi Manajemen Universitas Mercu Buana*
- Vazifeh, et all, 2013, Evaluation of Impact of Quality of Work Life on Employees' Organizational Citizenship Behavior (Case study: Pars-Abad branch of Islamic Azad University), *Jurnal Basic. Appl. Sci. Res.*, 3(6)630-635, 2013
- Vicentia Claudia Kiransa Putri, 2013, Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizen Behavior* Pada Karyawan Kantor Pusat PT. Sepatu Bata, Tbk, *Jurnal FISIP Universitas Indonesia*
- Yusuf, 2014, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

LAMPIRAN 8

UJI REGRESI MODERASI I PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP OCB DIMODERASI RESISTANCE TO CHANGE

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Interaksi Kualitas Kehidupan Kerja - Resistance to Change, Kualitas Kehidupan Kerja ^b		Enter

a. Dependent Variable: OCB

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,392 ^a	,154	,136	1,4186

a. Predictors: (Constant), Interaksi Kualitas Kehidupan Kerja - Resistance to Change, Kualitas Kehidupan Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,381	2	17,191	8,543	,000 ^b
	Residual	189,159	94	2,012		
	Total	223,540	96			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), Interaksi Kualitas Kehidupan Kerja - Resistance to Change, Kualitas Kehidupan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,730	,805		4,632	,000
	Kualitas Kehidupan Kerja	,090	,215	,069	,420	,675
	Interaksi Kualitas Kehidupan Kerja - Resistance to Change	,050	,025	,334	2,043	,044

a. Dependent Variable: OCB

UJI REGRESI MODERASI II
PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT
TERHADAP OCB DIMODERASI RESISTANCE TO CHANGE

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Interaksi Employee Engagement - Resistance to Change, Employee Engagement ^b		Enter

- a. Dependent Variable: OCB
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,401 ^a	,161	,143	1,4124

- a. Predictors: (Constant), Interaksi Employee Engagement - Resistance to Change, Employee Engagement

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,010	2	18,005	9,025	,000 ^b
	Residual	187,530	94	1,995		
	Total	223,540	96			

- a. Dependent Variable: OCB
b. Predictors: (Constant), Interaksi Employee Engagement - Resistance to Change, Employee Engagement

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,641	,962		3,786	,000
	Employee Engagement	-,025	,198	-,016	-,128	,898
	Interaksi Employee Engagement - Resistance to Change	,070	,021	,412	3,241	,002

- a. Dependent Variable: OCB

