

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)

Laksmintari Dewi Paramitha¹, Tristiana Rijanti²

^{1,2} Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank Semarang

Abstract

The purpose of the study was to analyze and describe the effect of Quality of Work Life and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees of the Semarang City Education Office. To analyze and describe resistance to change moderate the influence of Quality of Work Life and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees of the Semarang City Education Office.

The population in this study was ASN Semarang City Education Office, totaling 97 employees. The sample in this study was ASN Semarang City Education Office, totaling 97 employees. Sampling with a sampling census technique of 97 employees. Data collection methods using a questionnaire. Data analysis using linear regression analysis.

Based on the results of the study, it can be concluded that the quality of work life has a positive effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees of the Semarang City Education Office. Employee engagement has a positive effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB) employee of the Semarang City Education Office. Resistance to change moderate the influence of the quality of work life on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees of the Semarang City Education Office. Resistance to change moderates the effect of employee engagement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employee of the Semarang City Education Office.

Keywords: *Quality of Work Life, Employee Engagement, Resistance to Change and Organizational Citizenship Behavior*

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*.

Copyright (c) 2022 Laksmintari Dewi Paramitha

✉ Corresponding author :

Email Address : laksmintari@gmail.com

PENDAHULUAN

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. all* (2013), Jati (2013), Ashraf dan Waseem (2015), Susanti (2015) serta Hashemi *et. all* (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). 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.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dirumuskan permasalahan dalam berbentuk pertanyaan sebagai berikut : Bagaimana pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ?. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ?. Apakah *resistance to change* memoderasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ?. Apakah *resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ?

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. 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). 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

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

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, ketakutan 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

***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, ketakutan 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 :

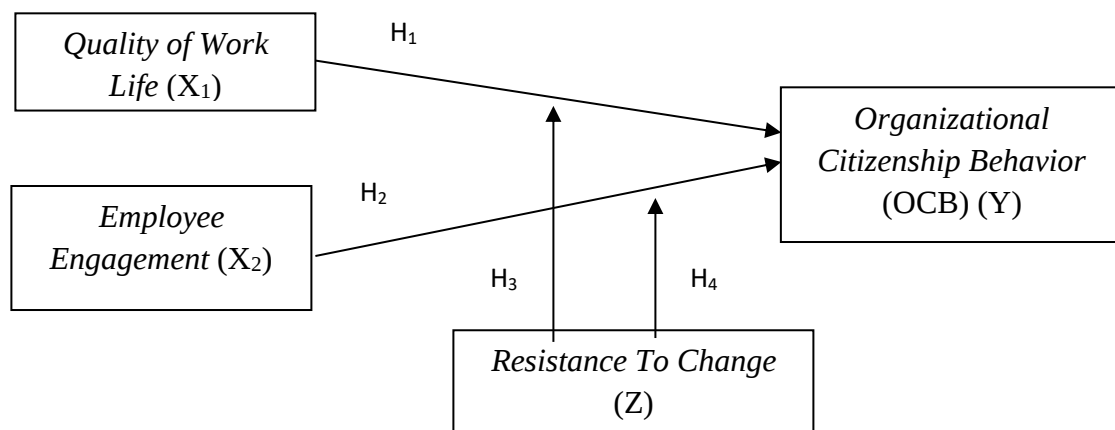
H4 : *Resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang

Kerangka Pemikiran Teoritis

Model Grafis

Gambar kerangka model penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 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

METODE PENELITIAN

Populasi Dan Sampel Penelitian

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.

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

Uji Instrumen Penelitian

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 atau kuesioner 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 > (0,4) berarti valid dan Loading faktor < (0,4) berarti tidak valid

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 : Bila nilai alpha > 0,7 maka instrumen reliabel dan bila nilai alpha < 0,7 maka instrumen tidak reliabel

Metode Analisis

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.

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.

Analisis Regresi Berganda

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

Uji Model

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 = $R^2 \times 100\%$.

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 (Ghozali, 2016).

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.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Regresi

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

Tabel 1 Ringkasan Uji Regresi Linier Berganda

Model Regresi Persamaan								
No	Hubungan Variabel	Uji Model	Sig.	B	Uji Hipotesa		Ket	
		<i>Adjusted R Square</i>			F	T		Sig.
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 $Y = a_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_1.Z + e_2$								
1	Interaksi Kualitas Kehidupan Kerja – <i>Resistance to Change</i>				0,334	2,043	0,044	H ₃ diterima
Model 3 $Y = a_3 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_2.Z + e_3$								
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

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.

Uji Model

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) 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*.

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.

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

Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB

Berdasarkan 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.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB

Berdasarkan 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

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

Berdasarkan 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

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

Berdasarkan 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

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)

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

***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, ketakutan 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.

***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, ketakutan 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

SIMPULAN

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 : 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). *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). *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). *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)

Referensi :

- 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*. 3th ed. 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 cohesivenessA 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 University Press, Yogyakarta
- Noor Arifin, 2012, Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jepara, *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., Mitsunashi, 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 al, 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.