

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, MODAL SOSIAL,
DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Karyawan PDAM Kota Magelang)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh:
Syaifana Diana Marantika
NIM. 17.0101.0154

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2021**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penelitian yang dilakukan oleh (Aditya, 2016) dengan judul Analisis Pengaruh *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Individu Karyawan. Menurut saya penelitian tersebut terdapat kekurangan pada variabel independen, jadi saya akan mengembangkan penelitian tersebut dengan menambahkan variabel independen yaitu modal sosial. Karena modal sosial terjadi antar rekan kerja bukan pada dalam diri karyawan. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan serta kinerja organisasi.

Di era globalisasi saat ini perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat bertahan lama untuk menghadapi persaingan yang terjadi sehingga perusahaan menuntut karyawannya untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan secara optimal maka perusahaan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan memberikan kemajuan bagi perusahaan tersebut. Pentingnya kinerja karyawan bagi perusahaan yaitu akan memberikan dampak yang sangat besar karena keberlangsungan suatu perusahaan ditentukan dari kinerja perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan keberadaan karyawan yang telah memberikan kontribusi bagi perusahaan. Jika perusahaan ingin menghadapi persaingan tersebut diperlukannya pengelolaan sumber daya manusia secara tepat dengan melakukan penilaian kinerja agar karyawan lebih bertanggung jawab dalam melakukan suatu pekerjaan.

Salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya adalah sikap *employee engagement* yang dimiliki oleh setiap karyawan. Perusahaan harus memperhatikan karyawannya dengan baik sehingga dipelukannya *employee engagement* yang dapat memberikan efek yang signifikan bagi kinerja perusahaan. Pada saat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan, maka disitulah akan timbul rasa terikat kepada perusahaan sehingga dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki karyawan yang loyalitasnya tinggi agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Hal lain yang harus diperhatikan oleh perusahaan yaitu modal sosial dan *organizational citizenship behavior*.

Modal sosial dalam sebuah perusahaan sangatlah penting karena berpotensi mempengaruhi individu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini, perusahaan harus mulai memperhatikan modal sosial yang dimiliki oleh setiap karyawan karena hal tersebut memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika karyawan tidak dapat berinteraksi dengan baik antar rekan kerjanya, maka karyawan akan kesulitan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya dan dapat menimbulkan masalah seperti perkelahian antar rekan.

Organizational citizenship behavior menjadi faktor selanjutnya dalam mempengaruhi kinerja karyawan. *Organizational citizenship behavior* juga sangatlah penting dimiliki karena memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kehidupan kerja dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu,

karyawan diharapkan dapat memahami keberadaan organisasinya dengan segala keterbatasan dan dengan sukarela memiliki komitmen terhadap keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

PDAM kota Magelang merupakan salah satu perusahaan air bersih yang berada di Magelang dengan jumlah karyawan 148 orang karyawan tetap. PDAM kota Magelang merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak di bidang pelayanan air minum yang memiliki komitmen untuk melayani konsumen dengan sepenuh hati, sehingga menuntut karyawannya untuk memberikan pelayanan yang terbaik saat bekerja. Maka perusahaan harus mampu memperhatikan karyawannya dengan baik agar pelayanan yang diberikan juga baik. Oleh karena itu, sikap dan perilaku positif sangat diperlukan bagi karyawan PDAM kota Magelang.

Tabel 1.1
Data Penilaian Kinerja Karyawan Tetap PDAM Kota Magelang
Periode 2017-2019

No	Kategori Peringkat	Tahun		
		2017	2018	2019
1	Kurang	6	8	13
2	Sedang	13	18	21
3	Cukup	40	29	19
4	Baik	45	41	23
5	Amat baik	41	52	72
Jumlah		148	148	148

Sumber : Hasil pengolahan data dari staf bagian SDM PDAM Kota Magelang

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan kategori peringkat adanya jumlah karyawan yang memiliki kinerja amat baik, sedang, dan kurang dari tahun ketahun terus meningkat. Sedangkan, jumlah karyawan dengan kategori baik dan cukup dari tahun ketahun mengalami penurunan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan pada PDAM Kota Magelang terjadi penurunan atas karyawan yang berprestasi diikuti dengan meningkatnya jumlah karyawan yang memiliki kinerja yang kurang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus melakukan perubahan agar tidak terjadi kenaikan terhadap kinerja karyawan yang kurang baik pada periode selanjutnya.

Dari uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang *“Pengaruh Employee Engagement, Modal Sosial, dan Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan PDAM Kota Magelang”*

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, terdapat celah fenomena yaitu terjadi peningkatan kinerja karyawan yang kurang baik pada perusahaan tersebut karena jumlah karyawan tetap mencapai 148 karyawan dan dengan tanggungjawab untuk memenuhi target yang ingin dicapai perusahaan. Maka permasalahan yang dapat dikembangkan yaitu sebagai berikut :

1. Apakah *employee engagement*, modal sosial, dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah modal sosial berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Dengan melihat rumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement*, modal sosial, dan *organizational citizenship behavior* secara simultan terhadap kinerja karyawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh modal sosial terhadap kinerja karyawan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat, baik secara teoritis maupun praktis yaitu sebagai berikut :

a. Manfaat Teoritis

Dalam hal ini, penelitian diharapkan dapat menjadi acuan sebagai bahan pengembangan ilmu pengetahuan dengan teori sumber daya manusia atau manajemen kinerja yang relevan terkait dengan masalah yang di teliti dan memungkinkan untuk dijadikan bahan referensi di penelitian selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

Dalam hal ini, penelitian diharapkan dapat memberikan masukan positif untuk pemimpin agar sikap *employee engagement*, modal sosial,

dan *organizational citizenship behavior* yang telah diterapkan berjalan dengan baik dan mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat menciptakan kemajuan bagi perusahaan.

E. Sistematika Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab dan antara bab yang satu dengan bab lainnya merupakan suatu komponen yang saling terkait. Sistematika pembahasan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Bab ini bertujuan untuk memberikan informasi kepada pembaca mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Bab ini berisi tentang teori-teori yang mendasari analisis data yang diambil dari beberapa literature atau pustaka, yang terdiri dari teori atribusi (*attribution theory*), kinerja karyawan, *employee engagement*, modal sosial, *organizational citizenship behavior* serta telaah penelitian sebelumnya, pengembangan hipotesis dan model penelitian.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini memaparkan tentang metode penelitian yang terdiri dari populasi dan sampel, metode pengumpulan data, teknik analisis data, statistik deskriptif, definisi operasional variabel, metode pengukuran data, metode analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV : Hasil dan Pembahasa

Bab ini akan memaparkan gambaran umum objek penelitian, statistik deskriptif, uji kualitas data, analisis regresi linier berganda, uji model, pengujian hipotesis, dan pembahasan.

BAB V : Penutup

Bagian ini merupakan bagian akhir dari penyusunan penelitian dimana akan dikemukakan kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

a. Teori Atribusi

Teori ini dikemukakan oleh Heider (1958) teori atribusi (*attribution theory*) merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Dalam mengamati perilaku seseorang, ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, dll ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Luthans, 2005). Atribusi internal maupun eksternal telah dinyatakan dapat mempengaruhi terhadap evaluasi kinerja individu, misalnya dalam menentukan bagaimana cara atasan memperlakukan bawahannya, dan mempengaruhi sikap dan perilaku individu saat bekerja.

Alasan penggunaan teori atribusi dalam penelitian ini karena di dalam teori tersebut menjelaskan tentang perilaku seseorang. Perilaku yang ditimbulkan oleh seseorang tidak sama antara satu dengan yang lainnya dan membutuhkan penanganan yang berbeda-beda. Dengan adanya teori atribusi ini diharapkan dapat membantu dalam menangani masalah yang terkait dengan kinerja karyawan dan proses peningkatan kinerja dalam suatu organisasi maupun perusahaan.

b. Kinerja Karyawan

Pada dasarnya kinerja tidak akan meningkat apabila karyawan tidak atau belum melakukan pekerjaan yang telah diberikan. Karyawan

yang bersungguh-sungguh dalam bekerja akan meningkatkan kinerja perusahaan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak sungguh-sungguh. Kinerja karyawan merupakan salah satu tolak ukur keberlangsungan suatu perusahaan serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan yang baik diharapkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat diakui bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang berkualitas (Riyasa & Pranesti, 2018).

Kinerja adalah bentuk pelaksanaan tugas terhadap tanggungjawab yang diberikan dan telah selesai dikerjakan sehingga menghasilkan output baik secara kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2013). Berdasarkan pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja adalah tanggungjawab dari karyawan yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan terhadap output yang dihasilkan, sehingga karyawan akan melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh terhadap outputnya. Karyawan akan tetap bekerja dengan sepenuh hati dan tidak terpengaruh pada lingkungan tempat kerja yang mudah berubah dan pada umumnya dapat mempengaruhi sikap karyawan. Menurut Mangkunegara (2010), kinerja juga diartikan sebagai hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada organisasi atau perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan sebuah prestasi atau hasil yang dicapai dari setiap individu yang didapatkan dalam setiap pelaksanaan

kerja. Jika hasilnya tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan, karyawan akan berhenti bekerja. Kinerja yang dilakukan oleh kelompok individu yang telah melaksanakan pekerjaan dalam organisasi tersebut akan menentukan keberhasilan suatu organisasi tersebut pula. Dengan demikian, perlu diterapkan penilaian kinerja untuk setiap individu atau divisi tim kerja agar dapat dinilai secara objektif (Sutrisno, 2011).

Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan, mempertahankan karyawan berarti meningkatkan kinerja perusahaan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, hal ini menjadi alasan utama bagi sebuah perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan. Usaha untuk memperoleh karyawan yang kinerjanya baik tidak bisa didapatkan secara langsung, tetapi melalui beberapa tahapan, mulai dari mencari karyawan dengan kriteria terbaik sampai menjadi partners. Dalam era lama, sebagian besar organisasi menganggap kinerja karyawan hanya berdasarkan seberapa baik karyawan melakukan tugas-tugas yang tercantum pada *job description*, namun era sekarang banyak bermunculan organisasi yang tidak kaku dan lebih berorientasi pada *service* menilai kinerja karyawan lebih dari itu. Para peneliti sekarang menyadari tiga jenis perilaku utama yang membentuk kinerja di tempat kerja:

1. *Task Performance*. Menilai kinerja dari tugas dan tanggungjawab yang menghasilkan *output* seperti produksi barang, jasa, atau tugas

administratif. Sebagian besar kegiatan ini masih tergolong *job description* konvensional seperti yang dijelaskan di atas.

2. *Citizenship*. Menilai kinerja dari tindakan yang berpengaruh pada lingkungan kerja organisasi secara psikologis, seperti tindakan inisiatif ketika tidak diminta, memiliki tujuan yang sama dengan organisasi, bersikap hormat kepada rekan kerja, membuat gagasan yang membangun, dan tidak menyebarkan hal negatif tentang tempat kerja.
3. *Counterproductivity*. Perilaku yang secara langsung merusak nama baik organisasi, seperti melakukan tindak pencurian, merusak fasilitas yang diberikan perusahaan, gemar melakukan konfrontasi kepada rekan kerja, dan absensi yang digunakan secara tidak bertanggungjawab

Seorang karyawan yang menyelesaikan dengan baik tugas atau pekerjaan penting bagi suatu perusahaan tetapi memperlakukan rekan kerja dengan buruk tidak akan dianggap sebagai karyawan yang baik, sebaliknya apabila seorang karyawan paling menyenangkan dan ceria yang tidak mampu mengerjakan tugas atau pekerjaan penting bagi suatu perusahaan pasti akan tetap dianggap karyawan yang baik (Robbins & Judge, 2017).

a) Indikator

Menurut (Robbins & Judge, 2017), pengukuran kinerja karyawan secara perorangan dapat dilakukan dengan memperhatikan beberapa indikator berikut, yaitu:

1. Kualitas. Sudut pandang dari karyawan terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan untuk mendapatkan hasil pekerjaan

yang maksimal. Seperti tingkat kesalahan, tingkat kerusakan, dan kecermatan

2. Kuantitas. Hasil dari pekerjaan karyawan yang dapat dinyatakan dalam ukuran jumlah. Seperti jumlah unit, dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Ketepatan Waktu. Hasil pekerjaan yang berhasil diselesaikan pada waktu yang telah disepakati, melihat hasil *output* dengan memaksimalkan ketersediaan waktu yang dapat digunakan untuk aktivitas lain. Seperti tepat waktu, adanya waktu luang, dan waktu yang terbuang
4. Efektivitas. Memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, teknologi, uang, dan bahan baku dengan tujuan meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaannya. Seperti menggunakan peralatan secara tepat, menggunakan bahan baku sesuai kebutuhan, dan mengerahkan tenaga untuk keberlangsungan perusahaan
5. Kemandirian. Tingkat tanggungjawab dari karyawan terhadap perusahaan dan karyawan memiliki komitmen kerja di perusahaan. Seperti dapat melakukan pekerjaan tanpa bantuan orang lain, bertanggungjawab atas pekerjaan, dan berkomitmen dengan perusahaan

b) Faktor yang Mempengaruhi

Faktor utama penentu keberhasilan suatu perusahaan bagi kebanyakan organisasi adalah kinerja karyawan yang dimiliki secara individual. Kinerja karyawan secara individual tersebut didasarkan atas kemampuan individual yang terdiri dari minat, bakat, dan kepribadian. Kemudian usaha yang digunakan yang terdiri dari motivasi yang dimiliki, etika dalam bekerja, dan tingkat presensi. Yang terakhir dukungan dalam organisasi yang didapat yaitu pelatihan & pengembangan diri, peralatan & teknologi yang digunakan, standar penilaian kinerja, dan kondisi lingkungan rekan kerja. Hubungan ketiga faktor ini telah diakui oleh banyak literatur manajemen sebagai: *Performance* atau bisa disebut Kinerja = *Ability* atau bisa disebut kemampuan x *Effort* atau bisa disebut usaha x *Support* atau bisa disebut dukungan. Kinerja secara perorangan selalu diperhatikan sampai di dalam diri karyawan sudah tertanam ketiga komponen tersebut (Mathis & Jackson, 2008).

c) Standar Kinerja

Sebelum mengetahui kinerja karyawan, perlu ditetapkan standar kinerja terlebih dahulu. Menurut (Sayles & Strauss, 1981), standar akan menetapkan target dan pada akhir periode baik mingguan, bulanan, maupun tahunan, pimpinan atau manajer dapat membandingkan kinerja yang diharapkan atau yang telah menjadi standar dengan pencapaian tingkat kinerja yang nyata terjadi. Standar

kinerja yang ditetapkan akan mempunyai perbedaan tergantung dengan jenis pekerjaan, perusahaan, atau profesi. Standar kinerja dibentuk berdasarkan tujuan organisasi yang telah dijabarkan dalam bentuk tugas-tugas fungsional. Dengan adanya standar kinerja maka akan memudahkan perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja sebagai proses evaluasi kerja individu

c. *Employee Engagement*

Employee engagement sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap peran kerja mereka masing-masing (Kahn, 1990). Secara terikat, anggota organisasi tersebut menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara kognitif, fisik serta emosional selama bekerja. Seorang karyawan yang sudah merasa adanya keterikatan kepada perusahaan akan memiliki komitmen terhadap tujuan yang ingin dicapai, menggunakan kemampuan secara maksimal dalam penyelesaian pekerjaan, tetap menjaga perilaku dalam bekerja, memastikan setiap pekerjaan yang dikerjakan telah selesai dengan benar sesuai dengan tujuan, serta bersedia melakukan evaluasi apabila diperlukan (Marciano, 2010). Marciano menambahkan beberapa hal positif dari *employee engagement* yaitu meningkatkan produktivitas, keuntungan, efisiensi dan kepuasan konsumen, menurunkan tingkat *turnover* yang terjadi di perusahaan, mengurangi ketidakhadiran, serta meminimalisir keluhan karyawan. Pengertian lain menyatakan *employee engagement* merupakan kondisi di mana seorang karyawan telah memiliki keadaan psikologis untuk berkeinginan menjadi bagian dalam

keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan kinerja melebihi dari yang diharapkan perusahaan (Mercer, Carpenter, & Wyman, 2007).

Dari beberapa pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa *employee engagement* merupakan harapan perusahaan akan kinerja yang dihasilkan atas tugas dan tanggungjawab yang sudah diberikan kepada karyawan, hal tersebut menjadi acuan apakah dapat meningkatkan kinerja perusahaan tersebut. Dengan kata lain *employee engagement* merupakan salah satu sikap yang dimiliki karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Maka dari itu perusahaan memiliki kewajiban untuk memenuhi kebutuhan karyawan agar dapat menghasilkan output yang sangat memuaskan untuk perusahaan dan karyawan akan mempertahankan pekerjaan tersebut. *Employee engagement* adalah sebuah sikap dari karyawan yang berada dalam suatu perusahaan untuk bekerja tidak hanya untuk sekedar menyelesaikan pekerjaannya saja, namun terdapat juga kondisi psikologis untuk merasa terikat dan memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaannya dengan tujuan keberhasilan perusahaan karena keberhasilan perusahaan akan dianggap sebagai keberhasilan dari karyawan tersebut pula (Maulana, 2020).

a) Tingkatan

Tidak semua karyawan akan langsung merasa terikat dengan perusahaan dan juga rasa terikat oleh setiap karyawan tidak dapat secara merata dianggap sama. Terdapat tiga tingkatan seorang

karyawan memiliki *engagement* kepada perusahaan (Robertson-Smith & Markwick, 2009), yaitu:

1. *Engaged*. Karyawan bekerja dengan *passion* dan sehingga timbul rasa keterikatan dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Mereka akan senantiasa mengembangkan inovasi untuk memajukan perusahaan.
2. *Disengaged*. Karyawan lebih fokus untuk menyelesaikan tugas yang diberikan tanpa memikirkan tujuan dari perusahaan. Mereka cenderung bekerja menunggu perintah dan merasa kontribusinya diabaikan. Bisa dibilang mereka adalah *sleepwalker* dalam menjalani hari-hari kerja mereka, waktu dihabiskan tanpa adanya *passion* atau energi yang diberikan dalam pekerjaan.
3. *Actively Disengaged*. Karyawan yang menghabiskan waktunya untuk menunjukkan sikap ketidaksukaannya terhadap perusahaan. Dari semua aspek yang dihadapi, mereka hanya melihat dari sisi negatifnya. Terkadang sikapnya memberikan dampak atau pengaruh buruk kepada karyawan *engaged*.

b) Karakteristik

Terdapat tiga karakteristik dari *employee engagement* (Schaufeli & Bakker, 2006), yaitu:

1. *Vigor*. Dapat dirasakan dari energi dan stamina yang besar selama bekerja. Keinginan untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan serta selalu berjuang dalam menghadapi masalah.

2. *Dedication*. Mengacu pada kekuatan perasaan terikat dengan pekerjaan sehingga akan selalu terlihat antusias dan bangga dengan pekerjaan yang dimilikinya serta penuh dengan perasaan yang bermakna, menginspirasi, dan menantang.

3. *Absorption*. Ditandai dengan adanya konsentrasi penuh, minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang dimiliki, dan sulit untuk keluar dari pekerjaan. Adanya ketertarikan untuk menyelesaikan apa yang dibutuhkan dari pekerjaan.

c) Faktor yang Mempengaruhi

Faktor yang mempengaruhi akan berbeda-beda tergantung jenis organisasi dan pekerjaan. Namun secara umum (Mcbain, 2007) mengemukakan bahwa terdapat 3 pembagian utama yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, yaitu:

1. Organisasi

Termasuk di dalamnya adalah budaya organisasi yang mengutamakan keterbukaan sehingga menimbulkan sikap supportif dan tercipta komunikasi yang baik antar rekan kerja. Selain itu visi atau nilai yang dianut seperti keadilan dan kepercayaan juga akan berdampak positif dan menciptakan *employee engagement*. Hal-hal seperti ini akan membuat karyawan merasa didukung oleh pimpinan dan perusahaan karena tidak ada perasaan atau hal yang ditutup-tutupi.

2. Manajemen dan Kepemimpinan

Employee engagement akan terbentuk secara berproses, waktu yang dibutuhkan tidak sebentar dan membutuhkan komitmen yang tinggi terutama bagi pimpinan. Pimpinan perusahaan diharapkan terampil dalam menerapkan teknik-teknik yang dapat membuka jalan untuk menciptakan *employee engagement* yaitu seperti teknik berkomunikasi dengan karyawan, teknik menyampaikan *feedback* yang baik, dan teknik penilaian kinerja.

3. *Working Life*

Karyawan harus merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja apabila ingin menciptakan *employee engagement*. Beberapa kondisi yang dianggap nyaman adalah seperti lingkungan kerja yang bisa memberikan rasa keadilan, lingkungan kerja yang memberikan kebebasan pengambilan keputusan oleh karyawan sehingga mereka merasa berharga di mata perusahaan, yang terakhir perusahaan harus memahami keseimbangan kerja karyawan antara dunia kerja dengan kehidupan keluarga.

d. Modal Sosial

Modal sosial sebagai sumber daya karena melibatkan harapan akan resiprositas dan melampaui individu sehingga terbentuk jaringan-jaringan yang lebih luas serta hubungannya diatur oleh tingkat kepercayaan dan nilai-nilai yang dianut bersama (Field, 2010). Modal sosial yakni kemampuan masyarakat untuk bekerjasama demi mencapai

tujuan bersama dalam berbagai kelompok dan organisasi. Para anggota jaringan “modal”, misalnya dalam bentuk istimewa yang dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, akses informasi, ketersediaan, peluang, dan status sosial (Fukuyama, 2002).

Dari interaksi antar karyawan dapat menghasilkan kerjasama jika interaksi tersebut berjalan dengan baik dan menguntungkan bagi kedua belah pihak, yang akan menimbulkan nilai dan norma yang diinginkan perusahaan (modal sosial) dan menambah pengalaman perusahaan dalam menangani karyawan. Nilai dan norma karyawan diaplikasikan dengan berkomunikasi antar rekan kerja. Komunikasi tersebut akan mempunyai peran penting dalam menciptakan kerjasama yang baik, mendapatkan kepercayaan, dan menghasilkan nilai serta norma yang baik pula.

a) Terdapat 4 bentuk modal sosial (Coleman, 1990), yaitu

1. Individu melakukan sesuatu dengan harapan untuk mendapatkan sesuatu dari orang lain.
2. Potensi informasional seperti membagi informasi yang berguna.
3. Norma-norma dan sanksi-sanksi yang efektif seperti bangunan nilai-nilai komunitas dan standar perilaku yang diakui bersama.
4. Hubungan kekuasaan seperti keahlian kepemimpinan yang menginformasikan tindakan-tindakan individu lain.

b) Terdapat 4 dimensi modal sosial (Putnam, 2000), yaitu

1. *Generalized trust* (kepercayaan umum) adalah inti dari modal sosial. *Generalized trust* merupakan indikasi dari potensi kesiapan

masyarakat untuk bekerjasama satu sama lain. Rasa percaya dengan orang lain merupakan faktor kunci dalam membentuk berbagai macam partisipasi. Partisipasi tersebut bisa dalam bentuk kesukarelaan seseorang dalam menjadi anggota sebuah asosiasi atau kelompok-kelompok (Uslainer, 1999).

2. *Norms* (Norma) adalah suatu tatanan atau cara yang telah disepakati bersama demi kepentingan bersama pula. Norma terdiri dari pemahaman-pemahaman nilai moral dan peraturan yang diyakini dan dijalankan bersama oleh sekelompok orang. Norma-norma dapat bersumber dari agama, panduan moral, maupun kode etik profesional. Aturan-aturan dalam norma ini tidak tertulis namun dapat dipahami oleh seluruh anggota masyarakat sebagai pedoman atau penentu dalam berperilaku baik pada konteks hubungan sosial sehingga terdapat sanksi yang diberikan bagi anggota masyarakat yang melanggar aturan tersebut (Fukuyama, 2002).
3. *Reciprocity* (timbal balik), dapat dijumpai dalam bentuk memberi, saling menerima dan saling membantu yang dapat muncul dari interaksi sosial (Soetomo, 2006).
4. *Social network* (jaringan sosial) merupakan infrastruktur dinamis yang berwujud jaringan-jaringan kerjasama antar manusia. Jaringan tersebut memfasilitasi terjadinya komunikasi dan interaksi, memungkinkan tumbuhnya kepercayaan dan

memperkuat kerjasama, sedangkan norma yang menyangkut suatu aturan yang diharapkan dipatuhi oleh seluruh anggota masyarakat. Jaringan merupakan suatu proses yang saling berhubungan dengan yang lainnya. Jaringan sosial sebagai salah satu elemen dari modal sosial (Putnam, 2002)

e. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan alat penting untuk efektivitas organisasi dan keberhasilan (Ehrhart, 2004). *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik karena mendukung efektivitas organisasi (Robbins, 2008). Terdapat fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins, 2008). Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh *in-role behavior* dan *extra-role behavior*. *In-role behavior* merupakan deskripsi pekerjaan pada suatu organisasi sedangkan *extra-role behavior* ialah perilaku karyawan yang dilakukan untuk organisasi yang bersifat informal. Tingginya *extra-role behavior* pada seorang karyawan akan membentuk perilaku kesadaran seorang karyawan untuk melakukan sesuatu serta berkontribusi untuk organisasi tanpa perlu ditugas atau bersifat tidak formal.

Adanya *in-role behavior* dan *extra-role behavior* tersebut akan menambah tugas dari karyawan, walaupun *extra-role behavior* dilakukan dengan adanya kesadaran dan tanggung jawab dari diri sendiri. Ditambah

dengan aktivitas eksternal seperti lingkungan keluarga, lingkungan sosial dan kegiatan eksternal lainnya tidak menutup kemungkinan akan terjadi *work overload* pada diri karyawan tersebut. Dimensi OCB yang digunakan pada penelitian ini (Organ, 1988), yaitu

1. *Altruism* merupakan perilaku karyawan yang membantu rekan kerjanya mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik maupun buruk mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini juga mengarah kepada memberi bantuan bukan merupakan tanggung jawab yang ditanggungnya.
2. *Conscientiousness* merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi mengharapkan perusahaan. Perilaku sukarela bukan merupakan tanggung jawab atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan untuk memanggil tugas.
3. *Sportmanship* merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap lingkungan kerja yang kurang tepat dalam sebuah organisasi tanpa mengajukan keberatankeberatan. Dimensi ini jika karyawan yang memiliki tingkatan dalam sportsmanship akan menciptakan suasana lingkungan kerja yang lebih positif diantara karyawan lainnya dalam sebuah organisasi sehingga karyawan merasakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. *Courtesy* merupakan perilaku yang menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja lain agar terhindari dari masalah-masalah yang kecil. Dimensi ini merupakan saling menghargai satu sama lain.

5. *Civic Virtue* merupakan perilaku yang mencerminkan peran serta bertanggung jawab dan berpartisipasi dalam organisasi di perusahaan..

B. Telaah Sebelumnya

(Cendani & Tjahjaningsih, 2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Employee Engagement* dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) Sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat). Berdasarkan analisa penelitian ini menemukan bukti bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap OCB. Hasil kedua yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel modal sosial terhadap OCB. Hasil ketiga *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan. Hasil keempat modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil kelima OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Yuwanda & Pratiwi, 2020) melakukan penelitian dengan judul *Effect Of Organizational Citizenship Behavior and Compensation Toward Employee Performance at PT. Semen Padang With Overload Work as The Mediating Variable*. Berdasarkan analisa penelitian ini menemukan bukti bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap kinerja karyawan.

(Aditya, 2016) melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Individu Karyawan (Studi Kasus Pada PT Inti (Persero)). Berdasarkan analisa penelitian ini menemukan bukti bahwa adanya pengaruh

positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, sedangkan *organization citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Lamtini, Mey, Cholifah, & Sutopo, 2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Modal Sosial, Keterlibatan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteina Prima Tbk. Berdasarkan analisa penelitian ini menemukan bukti bahwa adanya pengaruh signifikan antara modal sosial terhadap kinerja karyawan, sedangkan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Handoyo & Setiawan, 2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata. Berdasarkan analisa penelitian ini menemukan bukti bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

(Latifah & Efendi, 2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour*, Keterlibatan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Sinokor Merchant Marine Co., Ltd. Berdasarkan analisa penelitian ini menemukan bukti bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan, sedangkan Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Pengembangan Hipotesis

a. Pengaruh *Employee Engagement*, Modal Sosial, dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada suatu perusahaan, *employee engagement*, modal sosial, dan *organizational citizenship behavior* sangat diperlukan bagi perusahaan serta dapat menentukan tercapai tidaknya tujuan sebuah perusahaan. Hal ini membantu kita untuk mengetahui beberapa hal yaitu apakah *employee engagement* dimiliki oleh setiap karyawan, apakah modal sosial terjadi antar rekan kerja, dan apakah *organizational citizenship behavior* dimiliki oleh setiap karyawan. Semua hal tersebut saling berpengaruh dalam kinerja karyawan serta perusahaan. Kinerja karyawan yang meningkat akan menghasilkan output yang optimal serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan pula.

Pada hakikatnya karyawan yang memiliki kemauan dan kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan merupakan suatu hal yang sangat penting. Hal ini akan memberikan pilihan situasi bagi perusahaan dalam memberikan pekerjaan untuk bawahannya, menghadapi karyawan, dan sebagainya. Dalam hal ini *employee engagement*, modal sosial, dan *organizational citizenship behavior* diduga berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Dan, didukung dengan penelitian (Cendani & Tjahjaningsih, 2015) bahwasanya *employee engagement*, modal sosial dan OCB secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H1 : *Employee Engagement*, Modal Sosial, dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

b. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan karyawan pada dasarnya merupakan konsep motivasi yang mewakili alokasi aktif sumber daya pribadi terhadap tugas yang terkait dengan peran kerja (Christina, Michael, Garza, & Slaughter, 2011). Ajai Singh sebagai *master trainer* Transformasi Indonesia menyatakan bahwa *employee engagement* adalah sebuah pernyataan psikologis dimana karyawan merasa tertarik untuk ikut menentukan kesuksesan perusahaan serta memiliki keinginan dan motivasi kuat untuk berkinerja melebihi kewajibannya. Karyawan yang merasa terikat adalah yang merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya. Keterikatan adalah kemauan dari kemampuan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan, yakni pada kondisi karyawan mau berupaya keras menuntaskan pekerjaannya dan menggunakan segenap pikiran dan energinya bahkan rela untuk lembur (sumber: employeeengagementtraining.com).

Berdasarkan uraian di atas jelas sangat berpengaruh bagi kinerja karyawan yang dihasilkan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal ini sependapat dengan (Cendani & Tjahjaningsih, 2015). Dalam penelitiannya mengatakan bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan

adalah *employee engagement*. Menurutnya, *employee engagement* sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya. Hasil penelitian terdahulu oleh Handoyo & Setiawan (2017) menyatakan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2 : *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

c. Pengaruh Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan

Modal sosial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Lamtini, Mey, Cholifah, & Sutopo, 2016). Hubungan modal sosial dengan kinerja karyawan dipengaruhi oleh pekerjaan yang dilakukan serta mendapatkan hasil yang terbaik. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi terhadap perusahaan akan terus melakukan yang terbaik karena sudah nyaman dengan rekan kerja sehingga karyawan tidak tergoda dengan pekerjaan ditempat lain dan adanya kemauan untuk saling pengertian kepada rekan kerja. Sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang timbul dari modal sosial.

Hubungan antara modal sosial dengan kinerja karyawan terletak pada melakukan tegur sapa, menjaga hubungan baik, melibatkan diri pada setiap kegiatan, selalu menjaga kebersamaan, mempunyai pemahaman yang sama tentang visi organisasi, teman membantu jika ada kesulitan,

dan percaya dengan kemampuan rekan kerja atas suatu pekerjaan yang diberikan adalah sikap karyawan. Hal ini akan memberikan semangat dan dorongan pegawai untuk aktif bekerja sehingga kinerjanya dapat dicapai dengan baik (Nahapiet dan Ghosal, 1998). Dalam banyak hal, sikap yang dihasilkan dari modal sosial sering mempengaruhi apakah karyawan akan menghasilkan kinerja terbaik atau tidak. Persepsi yang menjaga hubungan dan memiliki kepercayaan antar rekan kerja akan suatu sikap akan menciptakan keinginan karyawan dan bahkan dapat meningkatkan kinerja karyawan terhadap pekerjaan. Teori penghubung antara modal sosial dengan kinerja karyawan yaitu eksistensi modal sosial pegawai menjadi penting karena mempengaruhi kinerja pegawai yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi (Akdere, 2005). Hal ini jelas sangat berpengaruh bagi kinerja karyawan yang dihasilkan.

H3 : Modal Sosial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

d. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

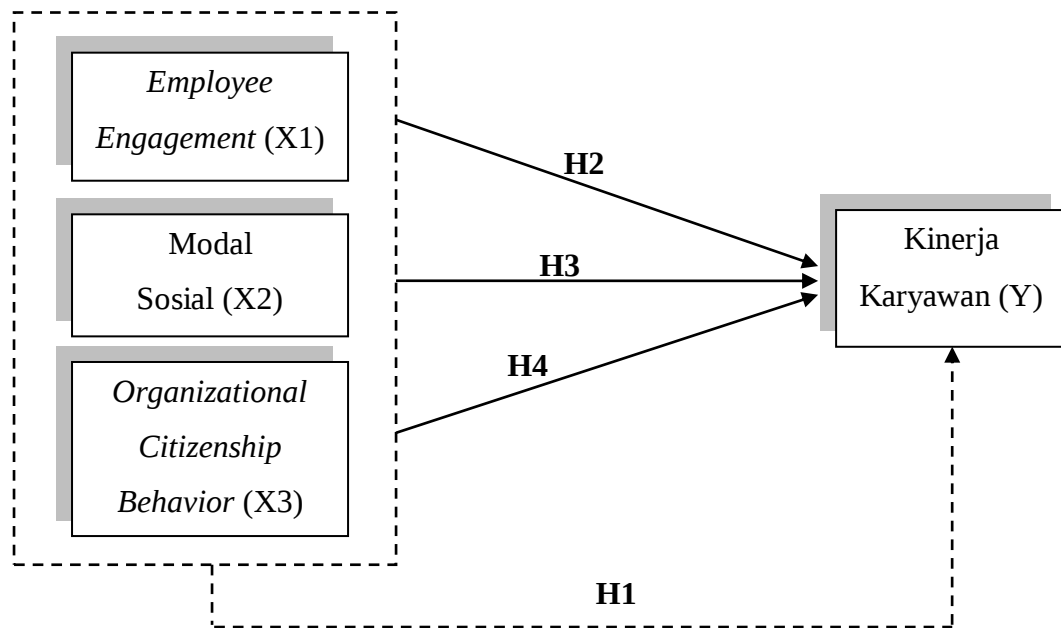
(Robins & Judge, 2008) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik akan memiliki kinerja yang baik pula. Jika karyawan melakukan pekerjaan melebihi tanggungjawabnya bukan karna diminta tetapi karena kemauan sendiri maka akan menimbulkan dampak yang baik bagi sekitar. *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku karyawan yang bersedia bekerja melebihi peran atau tugas yang diwajibkan dan tidak secara langsung

diakui oleh system reward (Organ, 1988). Sebagaimana diketahui bahwa tujuan dari suatu bisnis adalah untuk menghasilkan kinerja yang terbaik terhadap pelayanan yang diberikan. Perilaku *organizational citizenship behavior* tidak terdapat dalam *job description*, tetapi sangat diharapkan karena mendukung peningkatan efektivitas organisasi. Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya (Cendani & Tjahjaningsih, 2015). Hal ini didukung dengan penelitian (Yuwanda & Pratiwi, 2020) bahwasanya OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4 : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

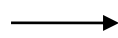
D. Model Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori, selanjutnya akan diteliti variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini. *Employee engagement*, modal sosial, dan *organizational citizenship behavior* sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika *employee engagement*, modal sosial, dan *organizational citizenship behavior* semakin meningkat, maka kinerja karyawan yang dihasilkan akan semakin baik pula.

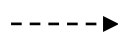


Gambar 2.1
Model Penelitian

Keterangan :



: Berpengaruh langsung



: Berpengaruh tidak langsung

H1 : *Employee Engagement*, Modal Sosial, dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H3 : Modal Sosial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H4 : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2014). Populasi juga bisa diartikan yaitu seluruh bagian data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup yang kita tentukan sebelumnya.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di PDAM Kota Magelang tahun 2020 yang berjumlah 145 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2014).

B. Metode Pengumpulan Data

a. Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian data kuantitatif yang bertujuan menjelaskan bentuk pengaruh antara variabel. Penelitian menggunakan data primer. Data yang diambil dari sumber asli tanpa adanya perantara yang didapat dari responden. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada karyawan PDAM Kota Magelang.

b. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada karyawan PDAM Kota Magelang.

C. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data mempunyai tujuan untuk mengolah, menginterpretasikan, dan menganalisis data yang sudah berhasil didapatkan di lapangan, kemudian menyajikannya sehingga pembaca mendapatkan informasi dan memahami hasil penelitian ini. Perolehan data melalui penyebaran kuesioner yang kemudian dilakukan pengolahan data menggunakan bantuan *software Statistical Package for Social Science (SPSS) 20* untuk *Windows*. SPSS merupakan *software* yang berguna untuk mengolah dan melakukan analisis data statistik. Data yang telah berhasil diolah lalu disajikan dalam bentuk tabel ataupun diagram sehingga memudahkan pembaca untuk paham terhadap hasil penelitian. Adapun data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif, uji kualitas data, uji model dan uji hipotesis.

D. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya bersifat menggambarkan kenyataan yang sebenarnya atau fakta sesuai dengan perolehan data (Sugiyono, 2014). Menurut (Ghozali, 2018:19) analisis statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi pada suatu data yang dapat diukur dengan nilai rata-rata (mean), minimum, maksimum serta standar deviasi yang terdapat dalam penelitian.

E. Definisi Operasional Variabel

a. *Employee Engagement* (X1)

Employee engagement adalah sikap karyawan tentang kondisi psikologis yakni memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya terhadap PDAM Kota Magelang. Terdapat tiga karakteristik dari *employee engagement* (Schaufeli & Bakker, 2006), yaitu:

1. *Vigor*, indikator yang digunakan yaitu memiliki energi yang tinggi, memberikan usaha terbaik, kegigihan, dan bertahan menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*, indikator yang digunakan yaitu rasa penuh makna, merasa bangga, antusiasme yang tinggi, dan pengorbanan tenaga dan pikiran.
3. *Absorption*, indikator yang digunakan yaitu merasa waktu cepat berjalan, berkonsentrasi penuh, menikmati pekerjaan yang diberikan, dan senang dilibatkan dalam pekerjaan

b. Modal Sosial (X2)

Modal sosial adalah kemampuan karyawan untuk bekerjasama demi mencapai tujuan PDAM Kota Magelang. Terdapat parameter modal sosial (Putnam, 2000), yaitu

1. *Generalized trust* (kepercayaan umum), Indikator ini akan dilihat berdasarkan rasa percaya antar karyawan
2. *Norms* (norma-norma), Indikator ini akan dilihat berdasarkan norma-norma karyawan dalam bekerja

3. *Reciprocity* (timbal balik), Indikator ini akan dilihat berdasarkan hubungan timbal balik antar karyawan seperti saling memberi masukan dan ide.
4. *Networks* (jaringan), Indikator ini akan dilihat berdasarkan kekompakan antar karyawan seperti bahasa pemersatu, kesamaan topik diskusi dan lain-lain.

c. *Organizational Citizenship Behavior (X3)*

Organizational citizenship behavior adalah perilaku karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik karena mendukung efektivitas organisasi. Indikator organization citizenship behavior yang digunakan pada penelitian ini (Marrison, 1994), yaitu

1. *Alturism* (membantu orang lain), seperti membantu rekan kerja dan tanggung jawab
2. *Courtesy* (perilaku baik dan sopan), seperti menjaga nama baik dan disiplin kerja
3. *Civic Virtue* (kualitas moral terhadap organisasi), seperti membantu pekerjaan dan menggantikan pekerjaan
4. *Sportmanship* (sportif), seperti memberikan arahan dan memberi bantuan
5. *Concientoiusnes* (kesadaran diri), seperti datang tepat waktu dan disiplin waktu.

d. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah sebuah hasil yang dicapai karyawan yang didapatkan dalam setiap pelaksanaan kerja yang diberikan oleh PDAM Kota Magelang. Adapun indikator kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2017), yaitu

1. Kualitas. Seperti tingkat kesalahan, tingkat kerusakan, dan kecermatan
2. Kuantitas. Seperti jumlah unit, dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Ketepatan waktu. Seperti tepat waktu, adanya waktu luang, dan waktu yang terbuang
4. Efektivitas. Seperti menggunakan peralatan secara tepat, menggunakan bahan baku sesuai kebutuhan, dan mengerahkan tenaga untuk keberlangsungan perusahaan
5. Kemandirian. Seperti dapat melakukan pekerjaan tanpa bantuan orang lain, bertanggungjawab atas pekerjaan, dan berkomitmen dengan perusahaan.

F. Metode Pengukuran Data

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini untuk menyatakan tanggapan dari responden terhadap setiap pertanyaan yang diberikan adalah dengan menggunakan Skala *Likert*. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan Skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif yang dapat berupa kata-kata antara lain:

- a. Sangat setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Netral (N) : Skor 3
- d. Tidak setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat tidak setuju (STS) : skor 1

G. Metode Analisis Data

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita buat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur (Ghozali, 2013).

Uji validitas penelitian ini menggunakan teknik analisis faktor (*confirmatori factor analysis*), yaitu digunakan untuk menguji apakah jumlah faktor yang diperoleh secara empiris sesuai dengan jumlah faktor yang telah disusun secara teoritik. Sebagai kriteria pemilihan item berdasarkan analisis faktor, digunakan nilai *Kaiser Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO). Apabila terlihat angka $KMO > 0,5$, maka kumpulan variabel tersebut dapat diproses lebih lanjut.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu

kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban dari seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama. Jika jawaban terhadap indikator ini acak, maka dapat dikatakan bahwa tidak reliabel. Untuk menguji tingkat reliabilitas konstruk dalam penelitian ini digunakan teknik uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,60 (Ghozali, 2016).

- 1) Apabila hasil nilai *Cronbach Alpha* > taraf signifikansi 60% atau 0,60 maka kuesioner tersebut reliable.
- 2) Apabila hasil nilai *Cronbach Alpha* < taraf signifikansi 60% atau 0,60 maka kuesioner tersebut tidak reliable.

H. Pengujian Hipotesis

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut (Gujarati, 2013) analisis regresi adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen, yang bertujuan untuk mengestimasi dan atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel independen. Persamaan regresi dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

- α : Konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien regresi dari masing-masing variabel independen
- e : *Error estimate*
- Y : Kinerja karyawan
- X_1 : *Employee engagement*
- X_2 : Modal sosial
- X_3 : *Organizational citizenship behavior*

Besarnya konstanta tercermin dalam “ α ” dan besarnya koefisien regresi dari masing-masing variabel independen ditunjukkan dengan $\beta_1, \beta_2, \beta_3$

b. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2) bertujuan untuk mengukur sejauh mana variabel bebas dapat menjelaskan variasi variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan. Nilai koefisien determinasi ini adalah antara nol sampai dengan satu ($0 < R^2 < 1$). Menurut Ghazali (2016:95), nilai R^2 yang kecil mengandung arti bahwa kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. Sebaliknya, nilai R^2 yang hampir mendekati satu mengandung arti bahwa variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen.

c. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013). Dengan tingkat Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikansi level 0,05 atau 5%. Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan menggunakan sebagai berikut:

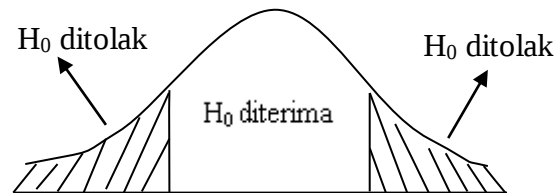
- a) Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan).
- b) Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan).

d. Uji t

Uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji t digunakan untuk mengukur signifikansi pengaruh pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai t hitung masing-masing koefisien regresi dengan t tabel (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi yang digunakan. Ketentuan menilai hasil hipotesis uji t adalah digunakan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan $df = n-1$ (Ghozali, 2016:97).

- a. Jika $t_{hitung} < -t_{tabel}$ dan $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $p\ value < \alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a tidak ditolak berarti variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

- b. Jika $-t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, atau $p \text{ value} > \alpha = 0,05$ maka H_0 tidak ditolak dan H_a ditolak berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.



Gambar 3.1
Kurva Normal Uji

BAB V

Kesimpulan

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung antara *employee engagement*, modal sosial, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PDAM Kota Magelang. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Employee engagement*, modal sosial, dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan
2. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3. Modal sosial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4. *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik *Sampling* Jenuh/Total *Sampling*, dan sampel yang digunakan hanya pada karyawan PDAM Kota Magelang saja, sehingga kemungkinan dapat dilakukan pada perusahaan lain.

C. Saran

a. Bagi Akademis

Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan permasalahan yang sama, disarankan untuk mempertimbangkan dan memperluas objek penelitian dan menambah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan diharapkan pada penelitian

selanjutnya untuk menggunakan jenis perusahaan yang berbeda sebagai objek penelitian. Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan masukan dan menambah referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.

b. Bagi Perusahaan

Berdasarkan penelitian ini diharapkan karyawan PDAM Kota Magelang dapat meningkatkan sikap *employee engagement*, modal sosial, dan *organizational citizenship behavior* karena berdampak baik bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, I. B. (2016). Analisis Pengaruh Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Individu Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Inti (Persero)). *Jurnal Manajemen Maranatha*, Vol.16, No.1, November 2016 .
- Akdere, M. (2005). Social Capital Theory and Implications for Human Resource Development. *Singapore Management Review* .
- Cendani, C., & Tjahjaningsih, & E. (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 juni 2015 .
- Christina, Michael, Garza, A. S., & Slaughter, & J. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundation of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. 61-94.
- Field, J. (2010). *Modal Sosial*. Yogyakarta: Kreasi.
- Fukuyama, F. (2002). Social Capital and Development: The Coming Agenda. *Johns Hopkins University Press* , 23-37.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 21*, edisi 7. . Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N. (2013). *Dasar-dasar Ekonometrika*, Edisi Kelima. Mangunsong, R. C., penerjemah. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoyo, A. W., & Setiawan, & R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*. Vol. 5, No. 1 .
- Judge, R. d. (2008). *Perilaku Organisasi*, edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal* .
- Khusnul, & dkk. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada CV. Pelita Mandiri V Pematang Reba. *jurnal manajemen dan bisnis*, Vol 7, No 1 .
- Lamtini, Mey, Cholifah, & Sutopo, &. (2016). Pengaruh Modal Sosial, Keterlibatan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteina Prima Tbk.
- Latifah, & Efendi, & S. (2016). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour, Keterlibatan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Sinokor Merchant Marine Co., Ltd. . *Jurnal Manajemen* .
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi* Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara. (2013). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Marciano, P. L. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagement With The Principles of Respect*. . United States: McGraw Hill.
- Marrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal* , 37, 1543-1567.
- Mathis, R. L., & Jackson, & J. (2008). *Human Resource Management*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Maulana, T. (2020). Pengaruh Employee Engagement Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT X.
- Mcbain, R. (2007). *The practice of engagement: Research into current employee engagement practice*. Melcrum Publishing.
- Mercer, M., Carpenter, G., & Wyman, & O. (2007). *Engaging employees to drive global business success*. London: Mercer Limited.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. USA: D. C: Heath and Company.
- Putnam. (2002). *Community-Based Social Capital and Educational Performance*. In: *Making Good Citizens: Education and Civil Society*.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*. New York: Sinom and Schuster.
- Putnam, R. (2002). *Community-Based Social Capital and Educational Performance*. New Haven: Yale University Press.
- Riyasa, Mety & Pramesti, Diesyana Ajeng. (2018). The Effect Of Transformational Leadership And Leadership On Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable Empirical Study On PT. Armada Finance City Of Magelang. Prosiding Business And Economics Conference In Utilizing Of Modern Technology. Febeneficum.
- Robbins, S. P., & Judge, & T. (2017). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. (2008). *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robertson-Smith, G., & Markwick, & C. (2009). *Employee Engagement A review of current thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Robins, & Judge, &. (2008). *Perilaku Organisasi, edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sayles, L. R., & Strauss, & G. (1981). *Managing Human Resources*. Prentice-Hall.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2006). *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept*.
- Setiawan, A. W. (2017). *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Soetomo. (2006). *Strategi-strategi Pembangunan Masyarakat*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2007). In *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.

- Sutrisno, E. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Uslainer, E. M. (1999). "Democracy and Social Capital", in Mark E. Warren (ed). *Democracy and Trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yuwanda, T., & Pratiwi, & N. (2020). Effect Of Organizational Citizenship Behavior And Compensation Toward Employee Performance At PT. Semen Padang With Overload Work As The Mediating Variable,. *Jurnal Ilmial Manajemen*, Vol. 8 No.1 Maret 2020 , 53-62.