

Dampak Integrative Leadership dan Employee Engagement terhadap Perilaku Extra-Role

by Veronika Agustini Srimulyani

Submission date: 29-Dec-2022 01:54PM (UTC+0700)

Submission ID: 1987235096

File name: Artikel_JMT_VeronikaAgustini_Unika_Widya_Mandala_Madiun.pdf (568.85K)

Word count: 6001

Character count: 39823

DAMPAK *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KINERJA GURU*)

Veronika Agustini Srimulyani
vero@staff.widyamandala.ac.id

Sri Rustyaningsih
naning@staff.widyamandala.ac.id

Dyah Kurniawati
dykwati@gmail.com

Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

ABSTRACT

Organizations have long been interested in how employees think and feel *at* their jobs and what employees are willing to dedicate to the organization. Researchers have argued that engagement, as a motivational variable should lead to high levels of job performance. Engagement is a motivational construct that can be also shared by employee in the workplace. Employee engagement has been found to be positively related to organizational citizenship behavior and individual job performance. The purpose of this study was to investigate the influence of employee engagement to organizational citizenship behavior (OCB) and the teacher performance; and to investigate the mediating role of OCB in the relationship employee engagement between teacher performance in 27 high schools in Madiun. The sample in this research are fixed teachers at particular high schools in Madiun. The sampling method is convenience sampling. The collection of primary data by cross sectional using questionnaires. Respondents in this study are permanent teachers from 27 schools in Madiun. Total sample are 319 permanent teachers. The analysis is used simple regression analysis and multiple regression analysis and path analysis. Results of path analysis showed that: 1) employee engagement have effect by significant positive on OCB; 2) employee engagement have effect by significant positive on performance; 3) OCB have effect by significant positive on the teacher performance; 4) employee engagement mediated by the relationship between OCB with teacher performance.

Keywords: Servant Leadership, Employee Engagement, Teacher Performance

*)Diseminarkan dalam Simposium Nasional "The 8th and Doctoral Colloquium" tanggal 29 September 2015, di Fakultas Bisnis dan Pascasarjana Unika Widya Mandala Madiun, dengan judul "Kepemimpinan yang Melayani dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru SM/Adan SMK Swasta di Kota dan Kabupaten Madiun dengan Employee Engagement dan Perilaku Ekstra-Peran sebagai Pemediasi", dan menjadi "The Best Paper III".

PENDAHULUAN

Tinggi rendahnya kinerja organisasi ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja anggota organisasinya. Kinerja anggota organisasi menjadi salah satu konsekuensi dari terciptanya *employee engagement* yang tinggi. *Engagement* didefinisikan sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan (Robinson *et al.*, 20014). *Employee engagement* adalah komitmen emosional pegawai terhadap organisasi dan tujuan organisasi (Kruse, 2012). *Employee engagement* yang tinggi dari anggota organisasi, menyebabkan anggota organisasi memiliki kesadaran terhadap bisnis dan bersama rekan kerja bekerja untuk meningkatkan *performance* dalam pekerjaan demi keuntungan organisasi. Kesadaran akan bisnis tersebut akan membuat anggota

organisasi berusaha memberikan upaya terbaiknya dalam meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi tempatnya bekerja.

Engagement dianggap penting oleh pengelola organisasi dan merupakan salah satu topik yang sedang hangat dibahas dalam wawasan manajemen sumber daya manusia saat ini. Sebagian peneliti menggunakan istilah *employee engagement* dan sebagian lainnya menggunakan istilah *work engagement*. Namun, kedua istilah ini tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam menjelaskan engagement karyawan. *Employee engagement* atau *work engagement* merupakan solusi yang dapat direkomendasikan kepada para manajer dalam menghadapi masalah motivasi dan kinerja karyawannya. *Engagement* selama ini dikenal luas sebagai konsep yang dapat memberikan informasi mengenai tingkat keterikatan anggota organisasi terhadap organisasi dan pekerjaan dan merupakan faktor yang mendorong anggota organisasi melakukan usaha yang maksimal melebihi yang diharapkan. Bahkan faktor keterikatan ini juga mempengaruhi keputusan anggota organisasi untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Margaretha (2013) menemukan bahwa komitmen organisasi, OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) serta keinginan keluar berhubungan baik dengan *job engagement* maupun *organization engagement*.

Dalam kenyataannya, tidak semua pegawai di sebuah organisasi memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi, sehingga hal ini menjadi tantangan yang cukup berat bagi suatu organisasi di era persaingan yang semakin ketat. Demikian pula di organisasi pendidikan, tidak semua tenaga pendidik (guru) maupun tenaga penunjang memiliki *work engagement* yang tinggi. Sementara di sisi lain guru merupakan profesi kunci bagi kesuksesan dunia pendidikan, salah satunya di dalam menentukan kualitas peserta didik. Guru juga dianggap sebagai kunci perubahan pendidikan serta pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. **Persoalan guru semakin menjadi persoalan pokok dalam pembangunan pendidikan yang disebabkan oleh adanya tuntutan perkembangan masyarakat dan perubahan global.** Selain itu guru sebagai pendidik bukan hanya mampu mentransfer pengetahuan, ketrampilan dan sikap, tetapi guru juga dilimpahi tugas untuk mempersiapkan generasi yang lebih baik di masa depan. Karena peranan dan fungsi guru yang signifikan di dalam dunia pendidikan, guru perlu memberikan hasil kinerja yang maksimal. Untuk memberikan kinerja yang baik, guru juga memerlukan perasaan puas, antusias, dan keterlibatan penuh ketika melaksanakan pekerjaannya. Perasaan antusias dan keterlibatan seseorang di dalam pekerjaannya disebut *work engagement* (Robert & Davenport, 2002).

Organisasi pendidikan saat ini semakin mengalami peningkatan kebutuhan akan guru yang memiliki pengetahuan dan keahlian profesional, agar tetap eksis di tengah ketatnya persaingan antar organisasi pendidikan. Guru dengan pengetahuan dan keahlian tersebut tidak dapat sekedar

dikelola dengan menggunakan teknik-teknik manajemen lama, karena para guru ini mengharapkan otonomi kerja yang lebih besar, status yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, dimana salah satu teknik pengelolaan modern yang dimaksud adalah dengan meningkatkan *work engagement* para guru. Jadi untuk dapat meningkatkan prestasi di tengah persaingan yang semakin ketat, organisasi pendidikan membutuhkan tenaga guru yang memiliki *engagement* tinggi karena keberadaannya mendukung keberhasilan kinerja organisasi.

Work engagement guru merupakan keterlibatan dan antusiasme untuk mengajar dan mencerminkan seberapa baik guru dikenal dan seberapa sering mereka mampu menampilkan kinerja terbaik (Gordon, 2006). Seseorang yang merasa antusias dan terlibat di dalam pekerjaan akan termotivasi secara langsung oleh pekerjaannya, cenderung bekerja lebih giat, dan menghasilkan kinerja memuaskan (Robert & Davenport, 2002). Sementara itu, Thomas (2009) mengungkapkan bahwa seseorang akan *engaged* dengan pekerjaannya apabila mereka berkomitmen pada suatu tujuan, menggunakan kecerdasannya untuk membuat pilihan tentang cara terbaik dalam menyelesaikan tugas, mengawasi perilaku dirinya untuk memastikan bahwa mereka bekerja dengan baik, memeriksa kembali apakah yang dilakukan benar-benar sesuai dengan tujuan, serta melakukan perbaikan jika diperlukan. Oleh karena itu perlu bagi pengelola organisasi pendidikan maupun organisasi pada umumnya untuk melakukan hal-hal yang membuat guru menjadi lebih *engage* pada organisasi tempat bekerja sehingga tingkat produktivitas dan profit suatu organisasi dapat meningkat.

Permasalahan utama yang diteliti adalah *employee engagement* dan pengaruhnya terhadap OCB dan kinerja individual para guru. Pemilihan guru sebagai obyek penelitian, dengan mengambil sampel pada guru tetap SMA dan SMK Swasta di Kota Madiun dan Kabupaten Madiun, karena beberapa alasan berikut: 1) Guru di Indonesia memiliki *job demands* atau tuntutan pekerjaan yang selalu bertambah dari tahun ke tahun (misalnya, pemenuhan persyaratan sertifikasi dan perubahan metodenya, penyesuaian diri dengan kurikulum yang terus berubah); 2) Tingkat kesejahteraan guru tetap SMA dan SMK swasta, khususnya yang belum tersertifikasi masih rendah. Menjadi guru tidak lebih dari apa yang dikenal sebagai “Pahlawan Tanpa Tanda Jasa”, tetapi guru sebagai manusia biasa memerlukan penghargaan yang wajar dan lumrah. Hal ini merupakan tantangan pemimpin dalam menumbuhkan *work engagement* dan OCB para guru, agar pada akhirnya guru terpacu menampilkan kinerja terbaiknya demi kontribusinya bagi kinerja sekolah tempatnya bekerja, serta mengurangi efek negatif dari meningkatnya tuntutan dari para guru seperti *burnout* dan memburuknya kesehatan para guru.

Ada pun tujuan penulisan meliputi: 1) Untuk menganalisis dampak *employee engagement* terhadap OCB; 2) Untuk menganalisis dampak *employee engagement* terhadap *employee performance*

(dalam hal ini kinerja guru); 3) Untuk menganalisis dampak OCB terhadap *employee performance*; 4) Untuk menganalisis dampak *employee engagement* terhadap kinerja guru melalui OCB sebagai pemediasi.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Employee Engagement

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir, karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hewitt (2008) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif pegawai dan organisasi (komitmen, keterlibatan dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. *Employee engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja mereka.

Employee engagement bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas (Kingsley dan Associates, 2008). Menurut Federman (2009) *employee engagement* adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana karyawan bekerja dan lama masa bekerja.

Gallup, dalam survey Q12-nya tentang *employee engagement* ini, membagi karyawan dalam tiga kategori dengan ciri-cirinya sebagai berikut (Crabtree, 2012):

- a. Karyawan yang terikat (*engaged employees*), karyawan bekerja dengan bersemangat dan merasakan hubungan yang dalam dengan organisasi, dan umumnya menjadi bagian dari lahirnya ide-ide inovatif yang memajukan organisasi.
- b. Karyawan yang tidak terikat (*not-engaged employees*): secara praktis mereka tidak lagi memikirkan kemajuan organisasi, seperti orang yang tidur sambil berjalan, melewatkan waktu untuk bekerja, tetapi tidak cukup memberikan energi atau semangat dalam pekerjaannya.
- c. Karyawan yang lepas (*actively disengaged employees*): karyawan bukan hanya tidak puas dengan tempat kerjanya, bahkan secara terbuka karyawan menampakkan ketidak-puasannya di tempat kerja, setiap hari karyawan seolah menumpang atau bahkan menggerogoti apa yang

dihasilkan oleh rekan-rekan kerjanya.

Employee engagement merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan karyawan dengan *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Dimensi *employee work engagement* menurut Schaufeli *et al.* (2002) meliputi:

- a. *Vigor*: curahan energi dan mental yang kuat seseorang selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication*: perasaan terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan.
- c. *Absorption*: merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Istilah lain dari *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah *extra role-behavior* yaitu perilaku individu yang melebihi *job description* dalam tugasnya, melakukan pekerjaan di luar perannya dalam organisasi yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi dan berakibat positif terhadap efektivitas organisasi, dan dalam jangka panjang berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasi. Jadi OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas di luar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi. Menurut Podsakoff *et al.* (2000) ada tujuh jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti sebagai berikut:

- a. *Helping Behavior/Altruism*; perilaku anggota organisasi dalam menolong rekan kerja dengan sukarela yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini disebut juga *altruism*, *peacemaking* atau *cheerleading*.
- b. *Individual Initiative/Conscientiousness*; suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela dalam meningkatkan cara dalam menjalankan tugasnya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat, perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi, misalnya inisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggungjawab di luar wewenangnya. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
- c. *Sportsmanship*; perilaku yang menunjukkan suatu kerelaan atau toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan atau keluhan-keluhan

sehingga meningkatkan iklim yang positif diantara anggota organisasi, lebih sopan, dan mau bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

- d. *Courtesy*; perilaku yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan menunjukkan perilaku yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- e. *Civic Virtue/Organizational Participation*; perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

Menurut Podsakoff *et al.* (2000) ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan yaitu karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin. Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan persepsi dukungan pimpinan; karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran; serta karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

Employee Performance

Employee performance dalam hal ini adalah kinerja guru. Dalam bahasa Indonesia, kinerja disebut juga dengan prestasi kerja. Prestasi kerja atau kinerja mempunyai arti sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh sebuah pengetahuan serta sikap dan keterampilan, motivasi untuk menghasilkan suatu hal. Arti prestasi kerja yang lain adalah suatu pencapaian atas persyaratan pekerjaan tertentu yang tercermin dari output yang dihasilkan baik dari kuantitas atau kualitasnya.

Ukuran dari kinerja guru secara umum yang meliputi mutu kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Menurut Diknas (2009) kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran meliputi pra pembelajaran (pengecekan kesiapan kelas dan apersepsi), kegiatan inti (penguasaan materi, strategi pembelajaran, pemanfaatan media/sumber, evaluasi, penggunaan bahasa), dan menutup (refleksi, rangkuman dan tindak lanjut). Kinerja guru dapat ditunjukkan oleh: kemampuan dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran, menerapkan strategi pembelajaran, evaluasi, menciptakan lingkungan budaya belajar, pengembangan profesi dan komunikasi. Kinerja guru juga dapat dicermati berdasarkan kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial ditunjukkan dalam: (1) ketaatan dalam menjalankan ajaran agama, (2) tanggungjawab, (3) kejujuran, (4) kedisiplinan, (5) keteladanan, (6)

etos kerja, (7) inovasi dan kreativitas, (8) kemampuan menerima kritik dan saran, (9) kemampuan berkomunikasi, (10) kemampuan bekerja sama.

Hubungan *Employee Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja

Konsep *employee engagement* erat kaitannya dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB) karena di dasarkan atas komitmen untuk melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawabnya sebagai bentuk rasa memiliki terhadap organisasi beserta tujuannya (*sense of belonging*) (Robinson *et al.*, 2004; Rafferty *et al.*, 2005). *Employee engagement* umumnya didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh pegawai dalam pekerjaannya (dalam Saks, 2006). *Employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Studi empiris Saks (2006), Ram & Prahbkar (2011), Ariani (2013) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior*. Penelitian lain dari Setiawan (2012) menunjukkan bahwa *job engagement* merupakan prediktor positif atas OCB. Hasil penelitian Saragih dan Margaretha (2013) menunjukkan bahwa OCB menjadi konsekuensi dari *employee engagement*, dan *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja individual.

Keterikatan pada pekerjaan dan organisasi (*employee engagement*) akan membawa perilaku *extra-role* namun belum tentu sebaliknya (Robinson, *et al.*,2004). Artinya, perilaku *extra-role* atau OCB seperti saling menolong dalam pekerjaan, datang tepat waktu, kehadiran yang baik, menggunakan waktu kerja dengan baik dan memikirkan departemen lain adalah bagian perwujudan dari keterikatan pegawai pada organisasi.

H1:*Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pada guru.

Wellins dan Concelman (2005) menyebut *employee engagement* sebagai kekuatan ilusif (komitmen terhadap organisasi, kebanggaan terhadap pekerjaan, pengerahan waktu dan tenaga, passion dan ketertarikan) yang memotivasi pegawai untuk performansi tingkat yang lebih tinggi. Jadi tingkat *employee engagement* yang tinggi dapat memotivasi pegawai untuk tingkat performansi yang lebih tinggi. Hal ini diperkuat dengan pendapat Baumruk and Gorman (2006) bahwa *engagement employee* secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum dimana mampu meningkatkan performa organisasi;

- a. Bekerja sama dengan serikat pekerja, dan memperhatikan pegawai dan pelanggan yang potensial;

- b. Pegawai memiliki hasrat untuk menjadi bagian dalam organisasi walaupun memiliki peluang bekerja di tempat lain;
- c. Memperhatikan waktu ekstra kerja pegawai, usaha dan inisiatif untuk berkontribusi terhadap kesuksesan bisnis perusahaan.

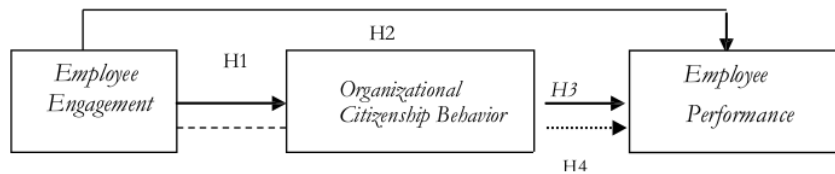
H2: *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.

Hubungan OCB dengan Kinerja

Peningkatan kinerja organisasi melalui kinerja anggota organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku anggota di dalamnya, dimana perilaku yang diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu yaitu perilaku yang bersifat *extra-role* atau yang tidak digariskan dalam *job description* organisasi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi efektivitas organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Bogler dan Somech (2005 : 420) pada 983 guru SMP dan SMA di Israel menunjukkan bahwa, OCB yang dimiliki para guru sangat berpengaruh pada partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sehingga mempunyai dampak yang signifikan terhadap keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai anggota dengan OCB atau perilaku *extra-role* yang baik tersebut, akan memiliki kinerja yang lebih baik (Robbins dan Judge, 2008). Untuk mencapai kinerja yang baik, seorang karyawan dituntut tidak hanya melakukan pekerjaan pokok (*in-role*) karyawan akan tetapi juga pekerjaan yang berada di luar pekerjaan pokok karyawan (*extra-role*). Fitriastuti (2013); Soepono & Srimulyani (2015) menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H3: OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.

H4: OCB memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja guru.



Gambar 1. Model penelitian

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Pengambilan data primer dilakukan secara *cross sectional study* dengan menggunakan kuesioner. Penelitian dilakukan di wilayah Kota Madiun dan Kabupaten Madiun dengan obyek penelitian guru tetap SMA dan SMK Swasta Kota Madiun dan Kabupaten Madiun. Penentuan sampel menggunakan metode *nonprobability sampling* yaitu *convenience sampling*. *Convenience sampling* merupakan metode yang *unrestricted* yang memungkinkan peneliti mengambil elemen populasi dengan mudah. Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada guru tetap SMA/SMK Swasta di Kota Madiun dan Kabupaten Madiun. Pengukuran variabel dan definisi operasional variabel diuraikan sebagai berikut.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Indikator	Literatur
<i>Employee Engagement</i>	Menggambarkan sebagai sikap positif seseorang (pegawai) yang meliputi komitmen, keterlibatan dan keterikatan terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan organisasi	<i>Vigor</i> <i>Dedication</i> <i>Absorption</i>	6 indikator 5 indikator 6 indikator Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.	Schaufeli <i>et al.</i> (2002)
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Merupakan perilaku yang melekat pada individu dalam organisasi, bersifat bebas dan sukarela melebihi ketentuan peran yang dipersyaratkan oleh organisasi dan munculnya perilaku tersebut memberikan manfaat bagi organisasi dimana perilaku tersebut tidak berkaitan langsung dengan sistem penghargaan organisasi	<i>Altruism</i> <i>Conscientiousness</i> <i>Sportsmanship</i> <i>Courtesy</i> <i>Civic Virtue</i>	3 indikator 3 indikator 3 indikator 3 indikator Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.	Podsakoff <i>et al.</i> (2000) Organ <i>et. al.</i> (2006)
Kinerja Guru	Menggambarkan kemampuan guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran, menerapkan strategi pembelajaran, menciptakan lingkungan budaya belajar, pengembangan profesi dan komunikasi serta evaluasi pembelajaran	Kompetensi pedagogik Kompetensi kepribadian Kompetensi sosial Kompetensi profesional	15 item pernyataan Skala: skala Likert dari 1 sampai 5 poin.	Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI. No. 16 th 2007

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Jumlah SMA dan SMK swasta yang disurvei sebanyak 27 sekolah, dengan rincian 19 sekolah berada di Kota Madiun dan 8 sekolah di Kabupaten Madiun. Dari 19 SMA/SMK swasta di Kota Madiun yang disurvei terdiri dari 5 SMA dan 14 SMK di Kota Madiun dengan total kuesioner yang disebarakan sebanyak 346 kuesioner, dan *respon rate* 88,44% (sejumlah 305 kuesioner yang kembali). Dari 8 SMA/SMK swasta di wilayah Kabupaten Madiun yang disurvei terdiri dari 1 SMA swasta dan 7 SMK swasta di Kabupaten Madiun dengan total kuesioner yang disebarakan sebanyak 150 kuesioner bagi guru tetap di SMA/SMK swasta, dan *respon rate* 74,67% (sejumlah 112 kuesioner yang kembali).

Tabel 2. Jumlah Kuesioner yang Diolah

No	Wilayah SMA/SMK	Jumlah Kuesioner yang Kembali	Jumlah Kuesioner yang tidak Dapat Diolah	Jumlah Kuesioner yang Dapat Diolah
1	Kota Madiun	305	73	232
2	Kabupaten Madiun	112	25	87
	Total	417	98	319

Sumber: Data primer, 2015

Dari 417 kuesioner yang kembali (tabel 3), sebanyak 98 kuesioner (23,5%) tidak dapat digunakan karena responden tidak menjawab dengan lengkap, sehingga kuesioner yang dapat digunakan berjumlah 319 kuesioner (76,5%) atau 44,30% dari jumlah populasi. Profil responden penelitian yang meliputi jenis kelamin dan tingkat pendidikan disajikan pada tabel 3.

Tabel 3. Profil Responden

Keterangan	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	130	41,00%
Perempuan	189	59,00%
Jumlah	319	100,00%
Tingkat Pendidikan		
Strata 1 (S1)	293	91,85%
Strata 2 (S2)	26	8,15%
Jumlah	319	100%

Sumber: Data primer, 2015

Jika dilihat dari jenis kelamin sebanyak 41% responden berjenis kelamin laki-laki dan 59% berjenis kelamin perempuan. Jika dilihat dari tingkat pendidikan sebagian besar responden (91,85%) memiliki tingkat pendidikan strata 1 (S1) dan sebagian kecil (8,15%) memiliki tingkat pendidikan strata 2 (S2).

Berdasarkan tujuan penelitian, pengujian hipotesis pengaruh secara parsial, alat uji yang digunakan adalah uji t dan untuk hipotesis mediasional atau *mediational hypothesis*, diuji dengan *causal step* berdasarkan ketentuan dari Baron dan Kenny (1986). Pengujian hipotesis dengan menggunakan pengujian nilai statistik t. Pengujian dengan menggunakan uji t dengan melihat apakah nilai-nilai koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau tidak antara t hitung dan t tabel pada tingkat keyakinan 5% ($\alpha=0,05$). Nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (CR) diestimasi dari hasil analisis regresi, yang diolah dengan SPSS versi 18 dapat dilihat pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Analisis Regresi

	Estimate	S.E.	standardized Coefficients Beta	C.R. (t-hit)	T tabel	P	Keterangan
OCB = a₀ + b₁EE + e₁.....model 1)							
EE → OCB	0,340	0,025	0,608	13,648	1,980	0,000	Signifikan
EP = a₀ + b₁EE + e₁.....model 2)							
EE → EP	0,308	0,027	0,534	11,256	1,980	0,000	Signifikan
EP = a₀ + b₁OCB+ e₁.....model 3)							
OCB → EP	0,621	0,046	0,603	13,443	0,621	0,000	Signifikan
EP = a₀ + b₁EE + b₂OCB + e₁.....model 4)							
EE → EP	0,153	0,031	0,266	4,883	1,980	0,000	Signifikan
OCB → EP	0,454	0,056	0,441	8,076	1,980	0,000	Signifikan

Sumber: Output SPSS

a) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *employee engagement* (EE) pada model 1 sebesar 0,608 dengan nilai t hitung sebesar 13,648 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 maka hipotesis (H1): *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB pada guru, **diterima**.

b) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *employee engagement* pada model 2 sebesar 0,534 dengan nilai t hitung sebesar 11,256 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05

maka hipotesis (H2): *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru, **diterima**.

c) Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *organizational citizenship behavior* pada model 3 sebesar 0,603 dengan nilai t hitung sebesar 13,443 > 1,980 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka hipotesis (H3): OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru, **diterima**.

d) Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Pemeditasi Hubungan *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil estimasi model regresi yang dikembangkan (tabel 4), beberapa persyaratan untuk tercapainya mediasi terpenuhi; **Pertama**, variabel independen (EE) signifikan mempengaruhi variabel mediator (OCB) pada persamaan 1 ($OCB = a_0 + b_1 EE + e_1$) dengan koefisien $a \neq 0$ (0,608); **kedua**, variabel independen (EE) signifikan mempengaruhi variabel dependen (EP) pada persamaan 2 ($EP = a + b_1 EE + e_1$), dengan koefisien $c \neq 0$ (0,534); dan **ketiga**, variabel mediator (OCB) signifikan mempengaruhi variabel dependen (EP) pada model 3 ($EP = a_0 + b_1 OCB + e_1$) dengan koefisien $b \neq 0$ (0,603). Pada Model 4 didapat pengaruh variabel independen (EE) terhadap variabel dependen (EP) **lebih rendah** pada persamaan 4 ($c^2 = 0,266$) dibandingkan pada persamaan 2 ($c = 0,534$) sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan pemediasi hubungan *employee engagement* (EE) terhadap *employee performance* (EP) atau kinerja.

Dari tabel 4 pada model 4 ($EP = a_0 + b_1 EE + b_2 OCB + e_1$) dapat dilihat bahwa pengaruh *employee engagement* (EE) terhadap variabel *employee performance* (EP) **menurun** dari koefisien sebesar 0,534 menjadi 0,266 dan **tetap signifikan** (p value; 0,000 dan t hitung: 4,883), sehingga dapat dikatakan bahwa OCB berperan sebagai *partial mediation* atas pengaruh EE terhadap EP. Hal ini berarti hipotesis (H4): OCB memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja guru, **diterima**.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

² Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa semua hipotesis yang diajukan **diterima**. Pada bagian ini disajikan pembahasan atas hasil analisis kuantitatif regresi linier sederhana dan regresi linier berganda, dengan menggunakan pendekatan teoritis.

a. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Engagement merupakan variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas (kinerja), sehingga amat penting bagi pengelola organisasi untuk berfokus meningkatkan *engagement*

anggota organisasi dalam bekerja. *Employee engagement* dilihat dari aspek *vigor, dedication, dan absorption*; merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja. Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), dengan arah positif. Kekuatan pendorong dibalik popularitas dari *employee engagement* bahwa terdapat dampak positif untuk organisasi (Saks, 2006). Hasil penelitian ini mendukung Saragih dan Margaretha (2013) yang menemukan bahwa OCB menjadi konsekuensi dari variabel *employee engagement* baik untuk dimensi *job engagement* maupun *organization engagement*. Hasil penelitian ini juga mendukung Sack (2006) yang menemukan *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan perilaku peran ekstra (*extra-role behavior*).

Employee engagement umumnya didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (dalam Saks, 2006). Menurut Gibbons (dalam Hughes dan Rog, 2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan yang baik para guru dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat para guru bekerja, kepala sekolah yang memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat para guru dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan. Perilaku individu dalam memberikan upaya terbaik melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan merupakan perwujudan *ekstra-role behavior* atau OCB.

b. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* (kinerja guru), dengan arah positif. Hasil penelitian ini mendukung Rahayu dan Surahman (2012) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja individual karyawan.

Engagement merupakan kadar di mana seseorang memberi perhatian dan memiliki keterikatan terhadap kinerja pada peran seseorang. Pegawai dengan *engagement* tinggi adalah bagaimana individu memberdayakan diri sendiri untuk mencapai kinerja dalam pekerjaannya. *Engagement* melibatkan emosi, perilaku secara aktif dan melibatkan aspek kognitif. May *et al.* (dalam Saks, 2006) juga menyarankan bahwa keterikatan atau *engagement* dapat sebagai suatu anteseden dari keterlibatan kerja pada individu karena pengalamannya mengenal pekerjaan. Dalam organisasi pendidikan, keterikatan tersebut memperlihatkan bagaimana para guru

memberdayakan diri sendiri dalam peran kerjanya, sehingga para guru dengan *engagement* yang tinggi dapat pula memiliki capaian kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya.

c. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Employee Performance*

OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela atau *ekstra-role behavior* yaitu perilaku yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat menolong, contohnya seperti membantu rekan kerja untuk lebih cepat menyelesaikan tugas kerjanya dengan sukarela di saat pekerjaannya sudah selesai terlebih dulu. Dimensi OCB meliputi: *helping/altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy,* dan *civic virtue*.

Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa OCB berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* (kinerja guru), dengan arah positif. OCB mempunyai dampak yang signifikan pada kinerja individual dan kinerja organisasi serta keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, sehingga sudah seharusnya organisasi pendidikan memberikan perhatian lebih pada OCB para gurunya untuk lebih mendukung kelancaran organisasi mencapai tujuannya. Dalam penilaian kinerja guru, perilaku di luar peran juga dapat dijadikan standar yang harus dipenuhi guru dalam menilai kinerja guru. Organisasi dapat mendorong agar guru berlaku positif, misalnya membantu guru lain dan saling mendukung dalam tim. Hal ini mendukung pendapat Robbins dan Judge (2008), bahwa organisasi yang mempunyai karyawan dengan OCB atau perilaku *extra-role* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik serta mendukung penelitian yang dilakukan Soepono & Srimulyani (2015) dan Fitriastuti (2013) menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya pegawai yang tidak hanya melakukan pekerjaan pokok (*in-role*) pegawai tetapi juga bersedia melakukan pekerjaan yang berada di luar pekerjaan pokok pegawai (*extra-role*), kinerjanya semakin baik pula, sehingga pada akhirnya kinerja pegawai yang semakin baik dapat berdampak pada kinerja organisasional tempat pegawai bekerja.

Perilaku *extra-role* yang dimiliki pegawai akan menumbuhkan kemampuan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru dengan tujuan meningkatkan kinerjanya. Organisasi dapat meningkatkan pola perilaku *extra-role* yang ada pada pegawai saat ini dengan cara mengembangkan komitmen yang sudah ada, menjaga lingkungan kerja agar tetap kondusif dan terus menjaga pola komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan, serta antar sesama pegawai. Hal ini dilakukan untuk menciptakan kedekatan emosional yang berujung pada perilaku tolong-menolong.

d. Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Pemediasi Hubungan *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai *partial mediation* atas pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*. Hal ini berarti kinerja guru dapat dipengaruhi secara langsung oleh *employee engagement* maupun secara tidak langsung melalui perilaku *extra-role* para guru. *Employee engagement* adalah bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa guru yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi anggota organisasi akan bertindak lebih jauh untuk kepentingan organisasi tempat bekerja, sehingga pada akhirnya menumbuhkan perilaku *extra-role* di tempat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai dan kinerja organisasi yang semakin baik.

Pegawai yang terikat adalah seorang yang terlibat penuh dalam pekerjaannya dan sangat antusias terhadap pekerjaan, dapat memprediksikan peningkatan produktivitas pada pegawai tersebut, profitabilitas, loyalitas pegawai, kepuasan konsumen, serta keberhasilan untuk organisasi. Riset dari *Development Dimensions International, Inc* pada tahun 2006 terhadap tingkat *employee engagement* dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa ketika skor *engagement* tinggi, pegawai akan lebih puas terhadap pekerjaannya, tingkat keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi rendah dan pegawai menjadi lebih produktif. Ini artinya *employee engagement* memberikan hasil yang positif terhadap perilaku pegawai. Hasil penelitian ini juga mengindikasikan pengaruh langsung signifikan antara *employee engagement* dan kinerja pegawai (guru) dan pada akhirnya juga yang berdampak positif pada *employee engagement* di level organisasi, yaitu produktifitas dan pertumbuhan organisasi pendidikan tempat bekerja.

SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

- a. *Employee engagement* berdampak positif dan signifikan terhadap perilaku *extra-role* pegawai; semakin tinggi keterikatan pegawai pada pekerjaan dan organisasi akan berdampak pada semakin tingginya perilaku *extra-role* pegawai, demikian pula sebaliknya.
- b. *Employee engagement* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; semakin tinggi keterikatan pegawai pada pekerjaan dan organisasi akan berdampak pada semakin tingginya kinerja pegawai, demikian pula sebaliknya.
- c. OCB atau perilaku *extra-role* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; artinya perilaku *helping/altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue* dari seorang pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- d. OCB atau perilaku *extra-role* memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.

2. Saran dan Keterbatasan Penelitian

Meskipun temuan-temuan pada studi ini secara umum mendukung hipotesis yang diajukan, studi ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat diperbaiki pada studi lanjutan:

- a. Penelitian ini menguji dan menganalisis dampaknya *employee engagement* terhadap kinerja individual para guru tetap di SMA dan SMK Swasta se Kota dan Kabupaten Madiun, sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat memperluas obyek penelitian pada SMA/SMK Negeri, sehingga dapat dilakukan analisis perbandingan tentang *employee engagement* dan OCB dan pengaruhnya terhadap kinerja guru antara SMA/SMK Swasta dengan SMA/SMK Negeri.
- b. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan pembuktian empiris bagaimana kinerja para guru berdampak pada kinerja organisasi sekolah baik di SMA/SMK Swasta dan SMA/SMK Negeri di Kota Madiun dan di Kabupaten Madiun, sehingga dapat dilakukan analisis perbandingan kinerja SMA/SMK yang menjadi obyek penelitian.
- c. Untuk pengujian hipotesis dengan cakupan jumlah variabel dan jumlah sampel yang lebih besar, selain menggunakan software SPSS sebaiknya digunakan juga software AMOS atau pun LISREL agar lebih mudah teknis pengujianya.
- d. Sejauhmana hasil studi ini dapat digeneralisasikan pada pegawai lain tidak dapat diketahui, karena data pada studi ini bersifat *cross-cross-sectional* dan memiliki rujukan hasil-hasil studi empiris, kesimpulan yang menunjukkan kausalitas dapat dipertanyakan karena terdapat kemungkinan adanya model berbeda. Sebagai contoh, Saks (2006) menyebutkan *performance* dapat mendahului *work engagement*, karenanya riset berikutnya perlu mempertimbangan *job performance* sebagai anteseden *work engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, Dorothea Wahyu. 2013. The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration* Vol. 4 (2); Dinduh dari <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/ijba/article/viewFile/2582/1448>, pada 10 April 2016.
- Baumruk R., and Gorman B. (2006). *Why Managers are Crucial to Increasing Engagement*. Melcrum Publishing.
- Crabtree, Steve. (2011). What Your Employees Need to Know. Diunduh dari <http://businessjournal.gallup.com/content/146996/employees-need-know.aspx>, pada tanggal 30 Juni 2014.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2009 Buku 3 Pedoman Penyusunan Portofolio. Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi.
- Development Dimensions International (DDI). (2005), Whitepaper-Driving employee engagement, diunduh dari www.ddiworld.com pada 10 Juli 2012
- ESQ-News.Com.2012.<http://esq-news.com/2012/berita/7/11/engagement-dan-racun-budaya-perusahaan>. Diakses tanggal 30 Juni 2014.
- Endres, Grace, M. & Mancheno-Smoak, L. 2008. The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*; Spring 26 (1): 69-78.
- Federman, Bard. 2009. *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Hewitt Assosiate. 2008. *Leadership Opportunities: Increased Bottom Line Results Through Improve Staff Engagement*. Modul.
- Hughes, Julia Christensen dan Evelina Rog. 2008. Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Enggement within Hospitality Organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 (7): 743-757.
- Mira, Wike Santa, dan Meily Margaretha. 2012. Pengaruh *Sevant Leadership* terhadap Komitmen Organisasi dan *Organization Citizenship Behavior*. *Jurnal Manajemen*, Vol.11 (2), Mei 2012; Universitas Kristen Maranatha, ISSN 1411-9293 99. http://repository.maranatha.edu/4059/1/servant%20leadership_meily.pdf. Diakses tanggal 30 Juni 2014.
- Kruse, Kevin. (2012). What Is Employee Engagement. <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#21f2681b4629>. Diakses 10 April 2016.

- Liden, R.C., Wayne, S.J. and Sparrowe, R.T.2000. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology* 85(3):407-416.
- Organ, Dennis W. 2005. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Owor, Joseph Jakisa. (2015). HR Practices and OCB: Mediating Role of Employee Engagement in Soft Drink Firms in Uganda. *International Journal of Business and Social Science* ,Vol. 6,No. 9(1); September 2015. http://ijbssnet.com/journals/Vol_6_No_9_1_September_2015/15.pdf. Diakses 10 April 2016.
- Podsakoff, P.M. Mackenzie, S.B., Paine JB, Bachrach DG. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *J. Manage*, Vol. 26 (3): 513-563.
- Rafferty A. M., Maben J., West E., and Robinson D. (2005). What makes a good employer? Issue Paper 3 International Council of Nurses Geneva
- Ram, Padmakumar., and Gantasala V. Prabhakar. (2011). The role of Employee Engagement in Work-related Outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol. 1, Issue. 3: 47-61.
- Robinson D., Perryman S., and Hayday S. (2004). The Drivers of Employee Engagement Report 408, Institute for Employment Studies, UK
- Robinson, Dilys, Sarah Perryman, and Sue Hayday. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Diunduh dari <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>, pada 10 April 2016.
- Robert, D.R., & Davenport, T.O. (2002). Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It. *Employment Relations*, 24(3), 21-29. <http://dx.doi.org/10.1002/ert.10048>.
- Robertson, Ivan T. Dan Cary L. Cooper. 2010. Full Engagement: The Integration of Employee Engagement and Pshcological Well-Being. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 31 (4): 324-336.
- Saks, Alan M. 2006. Employee Engagemet: Antecedents and Consequences. *Journal of Managerial Psbycology*, Vol. 21 (7): 600-619.
- Saragih, Susanti dan Meily Margaretha. 2013. Employee Engagement: Studi pada Industri Perbankan. *Seminar Nasional dan Call for paper*, Universitas Maranatha, Bandung, 19-20 Juni 2013; ISSN 978-979-19940-2-6. Diunduh dari <http://repository.maranatha.edu/4053/1/Anteseden%20dan%20Konsekuensi%20Emplo%20Engagement.pdf> pada tanggal 30 Juni 2014
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez- Roma, V. & Bakker, A.B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*: 3, 71–92.
- Setiawan, Ivan A. 2012. Hubungan antara Perceived Organizational Support, Job Engagement,

dan Task Performance dengan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi* Vol. IV No. 2/November/2012.

UU No. 16 tahun 2007. Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*. 6(1): 4-27.

Wellins, R., Concelman, J. (2005), Creating a culture for engagement, diunduh dari www.wpsmag.com, pada 13 Juni 2012.

Dampak Integrative Leadership dan Employee Engagement terhadap Perilaku Extra-Role

ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

4%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1 ocs.unud.ac.id Internet Source <1%

2 candrajiwa.psikologi.fk.uns.ac.id Internet Source <1%

3 jurnal.ar-raniry.ac.id Internet Source <1%

4 www.slideshare.net Internet Source <1%

5 journal.ibs.ac.id Internet Source <1%

6 Submitted to Laureate Higher Education Group Student Paper <1%

7 eprint.stieww.ac.id Internet Source <1%

8 Submitted to Sogang University Student Paper <1%

Submitted to UPN Veteran Jakarta

9

Student Paper

<1 %

10

scholar.mzumbe.ac.tz

Internet Source

<1 %

11

Submitted to Universitas Negeri Semarang

Student Paper

<1 %

12

ejournal.ust.ac.id

Internet Source

<1 %

13

core.ac.uk

Internet Source

<1 %

14

dspace.uii.ac.id

Internet Source

<1 %

15

ejournal.unp.ac.id

Internet Source

<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On