

ANALISIS PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA INDIVIDU KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT INTI (PERSERO))

Oleh:

Ida Bagus Putu Aditya

Fakultas Ekonomi Universitas Nurtanio Bandung

Abstract: As a State Owned Company, PT INTI (Persero) has obligations to support national growth and development, carried out in Master plan for Acceleration and Expansion of Indonesia's Economic Development (MP3EI) stated in 2011. The company also facing upcoming regional challenge, that is ASEAN Economic Community (AEC) and Millenium Development Goals (MDG). Company performance from 2010 to 2013 has shows positive trend on company sales effectiveness which is one of company achievement that should be maintained and improved. What factors presumably can maintain company performance become substance for this research by looking deeper into company's human resource factor, identifying employee engagement and organizational citizenship variables effect on individual work performance variable, partially and simultaneously. Eighty nine samples were gathered from company's employee, the results show that there's a significant employee engagement variable effect with R square 52,4% and organizational citizenship behavior variable effect with R square 53,3% on individual work performance variable partially and with R square 63,5% simultaneously.

Keywords: Employee engagement, organizational citizenship behavior, individual work performance

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sesuai dengan Undang Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi serta mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Dari pernyataan dalam UU tersebut, sebuah BUMN berkewajiban untuk mendukung pembangunan nasional yang dicanangkan oleh pemerintah. Saat pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono mencanangkan program Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) di tahun 2011 yang akan berjalan sampai dengan tahun 2025, BUMN tercantum menjadi salah satu kolaborator program tersebut bersama dengan Pemerintah Pusat, Daerah, BUMD, dan Swasta.

Sebagai sebuah BUMN, PT INTI (Persero) ikut ambil bagian dalam program MP3EI melalui Proyek Modernisasi Jaringan akses tembaga milik PT Telkom, Tbk. di seluruh Indonesia menjadi jaringan akses *fiber optic* dengan

menggunakan teknologi MSAN (*Multi Service Access Node*), GPON (*Gigabit Passive Optical Network*), dan FTTH (*Fiber To The Home*) dengan pola *Trade In Trade Off* atau lebih dikenal dengan nama Proyek TITO yang merupakan salah satu implementasi dalam pengembangan jaringan *broadband* yang merupakan komponen pembentuk postur konektivitas nasional dalam Program MP3EI (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2011).

Kinerja PT INTI (Persero) dari tahun 2010 hingga tahun 2013 menunjukkan persentase (target dan realisasi) penjualan mengalami peningkatan dengan nilai rata-rata 8,87% per tahun selama periode tersebut, dengan kenaikan tertinggi dari tahun 2011 ke tahun 2012 sebesar 22,55%. Hal ini merupakan tren positif kinerja perusahaan yang sudah selayaknya untuk dipertahankan dan ditingkatkan.

Berangkat dari fakta-fakta tersebut, penulis ingin melihat lebih jauh bagaimana PT INTI (Persero) akan mempertahankan maupun meningkatkan kinerja tersebut, dimana semua aset produktif memberikan semua daya upayanya untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu dari aset produktif organisasi adalah manusia (Alchian & Demsetz, 1972; Barney, 2002; Jensen & Meckling, 1976; Simon, 1976) dan organisasi membutuhkan individu yang memiliki kinerja tinggi dengan harapan untuk meraih tujuannya (Frese & Sonnentag, 2002). Penulis melihat bahwa kinerja individu karyawan menjadi kunci, oleh karena itu diperlakukan sebagai variabel dependen.

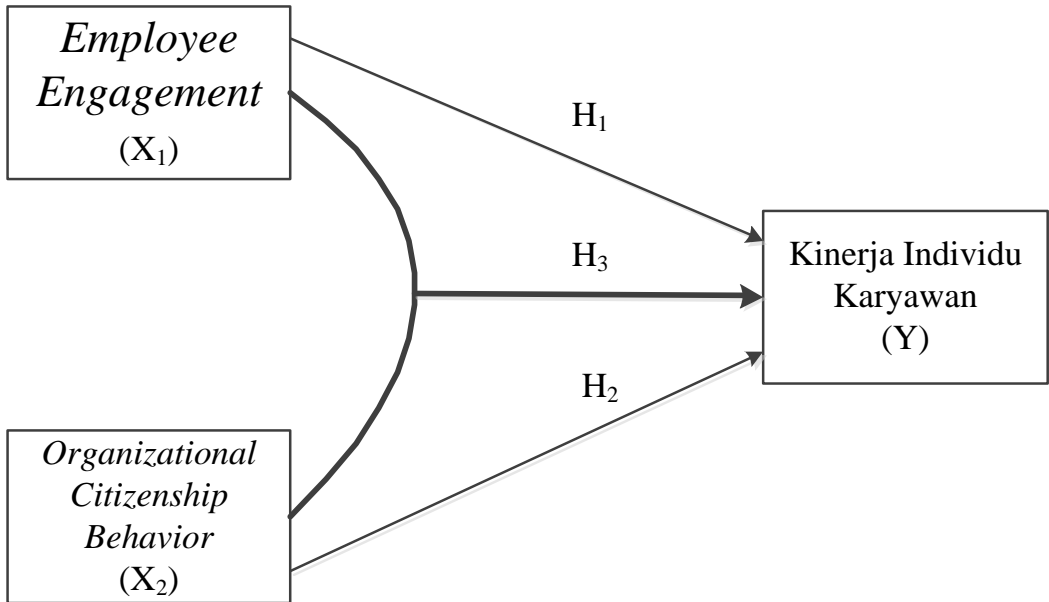
Banyak organisasi sudah lama tertarik untuk mengetahui bagaimana karyawan berpikir dan merasa mengenai pekerjaan mereka dan apa yang karyawan ingin berikan kepada organisasi. Para peneliti telah lama membahas bahwa *employee engagement* sebagai sebuah variabel motivasional seharusnya menjadi arah menuju kinerja tingkat tinggi (Kahn, 1990; Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Rich, Lepine, & Crawford, 2010).

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku individu yang tergantung kepada kebijaksanaan individu tersebut, tidak secara langsung atau eksplisit dikenal oleh sistem penghargaan formal, dan hal itu secara agregat menghasilkan fungsi efektif bagi organisasi (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Hal ini membuat penulis tertarik untuk menjadikan *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* sebagai dua variabel independen antaseden dari kinerja individu karyawan.

Variabel kinerja individu karyawan menggunakan dimensi kinerja tugas (*task performance*), kinerja kontekstual (*contextual performance*) dan perilaku kontraproduktif (*counterproductive working behavior*) (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, De Vet, & Van der Beek, 2011). Variabel antaseden *employee engagement* menggunakan dimensi semangat (*vigor*), pengabdian atau dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) (Schaufeli, I. Martinez, & Bakker, 2002). Dan variabel *organizational citizenship behavior* menggunakan dimensi tanggung jawab (*conscientiousness*), sifat keolahragawanan (*sportsmanship*), kebajikan (*civic virtue*), kesopanan (*courtesy*), dan altruisme (*altruism*) (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Melalui analisa pengaruh variabel independen *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* secara parsial dan simultan terhadap variabel kinerja individu karyawan, maka penulis berharap akan memperoleh hasil yang dapat menunjukkan apa yang harus dilakukan oleh PT INTI (Persero) untuk

mempertahankan kinerja Perusahaan. Model penelitian berdasarkan paparan di atas adalah pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Model Penelitian Pengaruh *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* Secara Parsial dan Simultan pada Kinerja Individu Karyawan

HIPOTESIS

- Hipotesis 1: ada pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja individu karyawan
- Hipotesis 2: ada pengaruh yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja individu karyawan
- Hipotesis 3: ada pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* secara simultan terhadap kinerja individu karyawan

SAMPEL DAN PROSEDUR

Sampel yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah 89 sampel, kuesioner yang disebarkan terhadap karyawan PT INTI (Persero) sebanyak 100 kuesioner tanpa melakukan survey pilot. Secara lebih rinci, kuesioner yang disebarkan dan kembali disajikan pada Tabel 1. berikut.

Tabel 1. Deskripsi Kuesioner Responden

| Keterangan | Frekuensi | Persentase |
|--------------------------------|-----------|------------|
| Kuesioner yang disebarkan | 100 | 100% |
| Kuesioner yang kembali | 89 | 89% |
| Kuesioner yang dapat digunakan | 89 | 89% |

HASIL PENELITIAN

Karakteristik responden, dibedakan menurut empat kriteria, yaitu jenis kelamin, usia responden, tingkat pendidikan akhir, dan lama bekerja di PT INTI (Persero). Data karakteristik responden disajikan dalam Tabel 2. berikut :

Tabel 2. Karakteristik Responden

| Karakteristik | | Jumlah | Persentase (%) |
|-----------------------------------|------------------|--------|----------------|
| Jenis Kelamin | Jumlah Laki-laki | 48 | 53,93 |
| | Jumlah Perempuan | 41 | 46,07 |
| Usia Responden | ≤ 30 tahun | 33 | 37,08 |
| | 31-40 tahun | 6 | 6,74 |
| | 41-50 tahun | 35 | 39,33 |
| | 51-55 tahun | 15 | 16,85 |
| Tingkat Pendidikan Akhir | SLTA | 17 | 19,10 |
| | D3 | 6 | 6,74 |
| | S1 | 59 | 66,29 |
| | S2 | 7 | 7,87 |
| | S3 | 0 | 0 |
| Lama bekerja di PT INTI (Persero) | ≤ 5 tahun | 33 | 37,08 |
| | 6-15 tahun | 6 | 6,74 |
| | 16-25 tahun | 23 | 25,84 |
| | 26-30 tahun | 22 | 24,72 |
| | > 30 tahun | 5 | 5,62 |

Gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan maupun pernyataan yang terdapat dalam kuesioner berdasarkan hasil tanggapan dari 89 responden mengenai variabel *employee engagement* (X_1), *organizational citizenship behavior* (X_2), dan kinerja individu karyawan (Y), maka dapat digambarkan dalam Tabel 3. berikut:

Tabel 3. Data Penelitian

| Var | Kasus | Range | Min | Max | Sum | Mean | Std. Dev | Variance |
|-------|-------|-------|-----|-----|------|-------|----------|----------|
| X_1 | 89 | 26 | 37 | 63 | 4555 | 51,18 | 5,226 | 27,308 |
| X_2 | 89 | 23 | 53 | 76 | 5824 | 65,44 | 5,074 | 25,749 |
| Y | 89 | 28 | 75 | 103 | 7749 | 87,07 | 5,211 | 27,154 |

Pengaruh antara *employee engagement* (X_1), variabel *organizational citizenship behavior* (X_2) secara simultan dengan variabel kinerja individu karyawan (Y) dilakukan dengan analisis regresi ganda pada *software SPSS Statistics ver. 21*. Hasil disajikan sebagai berikut.

Tabel 4. Model Summary Variabel *Employee Engagement* (X_1) dan Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X_2)

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .797 ^a | .635 | .626 | 4.703 | .635 | 74.739 | 2 | 86 | .000 |

a. Predictors: (Constant), TotalOCB_Rev, TotalIEE

b. Dependent Variable: TotalIWP_Rev

Berdasarkan analisis Tabel 4. terdapat *R square* atau koefisien determinasi sebesar 0,635. Hasil ini menunjukkan 63,5% kontribusi variabel *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja individu karyawan, sedangkan sisanya sebesar 36,5% dapat dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Nilai persentase 63,5% menunjukkan pengaruh kuat kedua variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen, jauh lebih kuat dari pengaruh masing – masing variabel independen tersebut terhadap variabel dependen yaitu 52,4% dan 53,3%. Dengan melihat hasil tersebut, untuk meningkatkan kinerja individu karyawan, PT INTI (Persero) perlu meningkatkan *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior*.

Tabel 5. ANOVA

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 3305.821 | 2 | 1652.911 | 74.739 | .000 ^b |
| | Residual | 1901.954 | 86 | 22.116 | | |
| | Total | 5207.775 | 88 | | | |

a. Dependent Variable: TotalIWP_Rev

b. Predictors: (Constant), TotalOCB_Rev, TotalIEE

- Hipotesis:

H_0 = tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* secara simultan dengan variabel kinerja individu karyawan

H_1 = ada pengaruh yang signifikan antara variabel *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* dengan variabel kinerja individu karyawan

F hitung (74,739) > F tabel $(1;86;0,05)$ adalah 3,115 sehingga H_0 ditolak. Jadi terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* secara simultan dengan variabel kinerja individu karyawan.

Tabel 6. Coefficients

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | | Collinearity Statistics | |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 35.012 | 6.535 | | 5.357 | .000 | | | | | |
| | TotalEE | .630 | .128 | .428 | 4.901 | .000 | .724 | .467 | .319 | .558 | 1.793 |
| | TotalOCB_Rev | .675 | .132 | .445 | 5.104 | .000 | .730 | .482 | .333 | .558 | 1.793 |

a. Dependent Variable: TotalIWP_Rev

Tabel *Coefficients* menunjukkan persamaan linier yang diperoleh yakni :

$$Y = 35,012 + 0,630 X_1 + 0,675 X_2$$

Pengaruh antara variabel *employee engagement* (X_1) dengan variabel kinerja individu karyawan (Y) dilakukan dengan analisis regresi sederhana pada *software* SPSS Statistics ver. 21. Hasil disajikan sebagai berikut.

Tabel 7. Model Summary Variabel *Employee Engagement* (X_1)

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .724 ^a | .524 | .519 | 5.337 | .524 | 95.827 | 1 | 87 | .000 |

a. Predictors: (Constant), TotalEE

b. Dependent Variable: TotalIWP_Rev

Tabel 7. menunjukkan nilai koefisien korelasi (R) yang menunjukkan tingkat hubungan variabel *employee engagement* dengan variabel kinerja individu karyawan dengan nilai 0,724 atau 72,4% secara positif. Koefisien determinasi atau *R square* dengan nilai 0,524 yang artinya 52,4% dari variabel kinerja individu karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *employee engagement*.

Tabel 8. ANOVA

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 2729.608 | 1 | 2729.608 | 95.827 | .000 ^b |
| | Residual | 2478.168 | 87 | 28.485 | | |
| | Total | 5207.775 | 88 | | | |

a. Dependent Variable: TotalIWP_Rev

b. Predictors: (Constant), TotalEE

Tabel ANOVA menunjukkan uji kelinieran model.

- Hipotesis:

H_0 = model linier antara variabel *employee engagement* dengan variabel kinerja individu karyawan tidak signifikan

H_1 = model linier antara variabel *employee engagement* dengan variabel kinerja individu karyawan signifikan

F hitung (95,827) > F tabel (1,87;0,05) adalah 3,114 sehingga H_0 ditolak. Jadi model linier antara variabel *employee engagement* dengan variabel kinerja individu karyawan signifikan.

Tabel 9. Coefficients

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | | Collinearity Statistics | | |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|--|
| | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part | Tolerance | VIF | |
| 1 | 56.881 | 5.601 | | 10.156 | .000 | | | | | | |
| (Constant) | | | | 9.789 | .000 | | | | | | |
| TotalEE | 1.066 | .109 | .724 | | | .724 | .724 | .724 | 1.000 | 1.000 | |

a. Dependent Variable: TotalIWP_Rev

Tabel *coefficients* menunjukkan nilai konstanta a dan b dari persamaan linier: $Y=56,881+1,066X$.

- Hipotesis uji penelitian (hipotesis uji koefisien b)
 H_0 = tidak ada pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja individu karyawan (koefisien b tidak signifikan)
 H_1 = ada pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja individu karyawan (koefisien b signifikan)
t hitung mutlak (9,789) > t tabel (87; 0,05) adalah 1,987, maka H_0 ditolak, sehingga ada pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja individu karyawan.

Hasil uji regresi sederhana telah menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja individu karyawan dengan diterimanya hipotesis 1. Dilihat dari Tabel 10. koefisien korelasi (R) variabel independen *employee engagement* dengan variabel dependen kinerja individu karyawan menunjukkan nilai 0,724 atau 72,4% positif. Nilai tersebut menunjukkan korelasi kuat sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan kuat dengan kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero). Koefisien determinasi (*R square*) bernilai 0,524 atau 52,4% yang artinya variabel *employee engagement* dapat menjelaskan atau berpengaruh senilai 52,4% variabel kinerja individu karyawan. Atau dengan kata lain, pengaruh variabel *employee engagement* terhadap variabel kinerja individu karyawan adalah 52,4% yang merupakan pengaruh kuat, sedang sisanya sejumlah 47,6% dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil tersebut menguatkan argumen dari Markos dan Sridevi (2010) yang mengatakan banyak penelitian terdahulu dengan topik *employee engagement* telah menemukan hubungan positif antara *employee engagement* dan kinerja organisasi yaitu retensi karyawan, produktivitas, profitabilitas, loyalitas pelanggan, dan keamanan serta laporan penelitian West dan Dawson (2012) menunjukkan pentingnya *engagement* pada karyawan, lebih jauh lagi adalah bahwa *engagement* memiliki banyak hubungan signifikan dengan kepuasan pasien, mortalitas pasien, rasio infeksi, skor *Annual Health Check*, begitu juga dengan tingkat absensi dan *turnover* karyawan.

Hasil analisis di atas menggambarkan jika PT INTI (Persero) mengharapkan kinerja individu karyawan yang tinggi, salah satunya adalah meningkatkan *employee engagement*, namun pengaruh dari variabel lainnya sejumlah 47,6% perlu menjadi

perhatian. Adapun variabel yang menyebabkan persentase 47,6% sisanya, perlu mengadakan penelitian lebih lanjut.

Pengaruh antara variabel *organizational citizenship behavior* (X_2) dengan variabel kinerja individu karyawan (Y) dilakukan dengan analisis regresi sederhana pada *software* SPSS Statistics ver. 21. Hasil disajikan sebagai berikut.

Tabel 10. Model Summary Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X_2)

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .730 ^a | .533 | .527 | 5.289 | .533 | 99.201 | 1 | 87 | .000 |

a. Predictors: (Constant), TotalOCB_Rev

b. Dependent Variable: TotalIWP_Rev

Tabel 10. menunjukkan nilai koefisien korelasi (R) yang menunjukkan tingkat hubungan variabel *organizational citizenship behavior* dengan variabel kinerja individu karyawan dengan nilai 0,730 atau 73% secara positif. Koefisien determinasi atau *R square* dengan nilai 0,533 yang artinya 53,3% dari variabel kinerja individu karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *organizational citizenship behavior*.

Tabel 11. ANOVA

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 2774.512 | 1 | 2774.512 | 99.201 | .000 ^b |
| | Residual | 2433.263 | 87 | 27.969 | | |
| | Total | 5207.775 | 88 | | | |

a. Dependent Variable: TotalIWP_Rev

b. Predictors: (Constant), TotalOCB_Rev

Tabel ANOVA menunjukkan uji kelinieran model.

- Hipotesis:

H_0 = model linier antara variabel *organizational citizenship behavior* dengan variabel kinerja individu karyawan tidak signifikan

H_1 = model linier antara variabel *organizational citizenship behavior* dengan variabel kinerja individu karyawan signifikan

F hitung (99,201) > F tabel (1;87;0,05) adalah 3,114 sehingga H_0 ditolak. Jadi model linier antara variabel *organizational citizenship behavior* dengan variabel kinerja individu karyawan signifikan.

Tabel 12. Coefficients

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | | Collinearity Statistics | |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 39.016 | 7.292 | | 5.351 | .000 | | | | | |
| | TotalOCB_Rev | 1.107 | .111 | .730 | 9.960 | .000 | .730 | .730 | .730 | 1.000 | 1.000 |

a. Dependent Variable: TotalIWP_Rev

Tabel *coefficients* menunjukkan nilai konstanta a dan b dari persamaan linier: $Y=39,016+1,107X$.

- Hipotesis uji penelitian (hipotesis uji koefisien b)

H_0 = tidak ada pengaruh yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja individu karyawan (koefisien b tidak signifikan)

H_1 = ada pengaruh yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja individu karyawan (koefisien b signifikan)

t hitung mutlak (9,960) > t tabel $(_{87}; 0,05)$ adalah 1,987, maka H_0 ditolak, sehingga ada pengaruh yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja individu karyawan.

Hasil uji regresi sederhana telah menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja individu karyawan dengan diterimanya hipotesis alternatif 1. Dilihat dari Tabel 13. koefisien korelasi (R) variabel independen *organizational citizenship behavior* dengan variabel dependen kinerja individu karyawan menunjukkan nilai 0,730 atau 73% positif. Nilai tersebut menunjukkan korelasi kuat sehingga dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan kuat dengan kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero). Koefisien determinasi (*R square*) bernilai 0,533 atau 53,3% yang artinya variabel *organizational citizenship behavior* dapat menjelaskan atau berpengaruh senilai 53,3% variabel kinerja individu karyawan. Atau dengan kata lain, pengaruh variabel *organizational citizenship behavior* terhadap variabel kinerja individu karyawan adalah 53,3% yang merupakan pengaruh kuat, sedang sisanya sejumlah 46,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil penelitian ini mendukung asumsi fundamental Organ (Organ, 1988) yakni *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan dengan kinerja, juga penelitian Karambayya (Karambayya, 1990) yang menemukan bahwa karyawan di tempat kerja yang berkinerja tinggi memiliki *citizenship behavior* lebih tinggi dibandingkan karyawan di tempat yang berkinerja rendah.

Hasil analisis di atas menggambarkan jika PT INTI (Persero) mengharapkan kinerja individu karyawan yang tinggi, salah satunya adalah meningkatkan *organizational citizenship behavior*, namun pengaruh dari variabel lainnya sejumlah 46,7% perlu menjadi perhatian. Adapun variabel yang menyebabkan persentase 46,7% sisanya, perlu mengadakan penelitian lebih lanjut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan penelitian ini adalah: (1) *Employee engagement*, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero) berada pada tingkat tinggi yaitu persentase 82,5% untuk *employee engagement*, persentase 87,7% untuk *organizational citizenship behavior* dan persentase 92,6% untuk kinerja individu karyawan; (2) Terdapat pengaruh signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero) dimana pengaruh tersebut adalah kuat dengan *R square* 52,4%; (3) Terdapat pengaruh signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero) dimana pengaruh tersebut adalah kuat dengan *R square* 53,3%; (4) Terdapat pengaruh signifikan antara *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* secara simultan terhadap kinerja individu

karyawan di PT INTI (Persero) dimana pengaruh tersebut adalah kuat dengan R square 63,5%.

Hasil yang didapatkan untuk variabel *employee engagement*, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja individu karyawan yang berada pada tingkat tinggi, menunjukkan bahwa karyawan dan karyawan PT INTI (Persero) telah memiliki perilaku organisasi yang berada pada tingkat yang baik. Berdasarkan hasil yang didapatkan dari beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa perilaku yang jauh melebihi kebutuhan formal pekerjaan dapat memfasilitasi kinerja organisasi melalui dampak atas konteks organisasi, budaya organisasi, dan produktivitas individu (Farh, Zhong, & Organ, 2004; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000), dapat dikatakan bahwa karyawan – karyawan PT INTI (Persero) telah memiliki perilaku yang melebihi kebutuhan formal pekerjaan dan dapat memfasilitasi kinerja organisasi. Artinya adalah sumber daya manusia sebagai salah satu komponen dalam menjalankan bisnis, telah menunjukkan kualitas *engagement*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja tinggi, sehingga PT INTI (Persero) pun sekiranya akan mampu untuk menghasilkan kinerja tinggi.

Organisasi PT INTI (Persero) perlu untuk mempertahankan *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* serta kinerja individu karyawan yang telah berada pada tingkat yang tinggi, dan berusaha untuk memaksimalkan hal tersebut. Perusahaan dapat melakukan beberapa hal untuk meningkatkan *employee engagement* yang sudah ada, secara khusus adalah meningkatkan nilai penyerapan (*absorption*) diantaranya adalah dengan meningkatkan faktor konsentrasi dan kesenangan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas mereka, apakah itu dengan melakukan pelatihan *outdoor* maupun *indoor* seperti *outbound*. Untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* yang sudah ada, secara khusus adalah meningkatkan nilai kebajikan (*civic virtue*) dan altruisme (*altruism*) dengan penerapan budaya perusahaan yang tepat serta pelatihan untuk meningkatkan ikatan kebersamaan dan rasa saling memiliki antar karyawan. Untuk meningkatkan kinerja individu karyawan, terutama mengurangi perilaku kerja kontraproduktif membicarakan aspek negatif dari pekerjaan adalah dengan penerapan budaya perusahaan yang tepat.

Saran untuk PT INTI (Persero) adalah perusahaan dapat melakukan beberapa hal untuk meningkatkan *employee engagement* yang sudah ada, secara khusus adalah meningkatkan nilai penyerapan (*absorption*) diantaranya adalah dengan meningkatkan faktor konsentrasi dan kesenangan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas mereka, apakah itu dengan melakukan pelatihan *outdoor* maupun *indoor* seperti *outbound*. Untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* yang sudah ada, secara khusus adalah meningkatkan nilai kebajikan (*civic virtue*) dan altruisme (*altruism*) dengan penerapan budaya perusahaan yang tepat serta pelatihan untuk meningkatkan ikatan kebersamaan dan rasa saling memiliki antar karyawan. Untuk meningkatkan kinerja individu karyawan, terutama mengurangi perilaku kerja kontraproduktif membicarakan aspek negatif dari pekerjaan adalah dengan penerapan budaya perusahaan yang tepat. Saran bagi penelitian selanjutnya maupun kalangan akademis antara lain: (1) Potensi untuk menambahkan variabel lain ke dalam model penelitian yang sudah ada, seperti komitmen organisasi, kepuasan karyawan, ataupun perilaku organisasi lainnya; (2) Potensi untuk melakukan penelitian dengan menggunakan model penelitian yang

sama pada organisasi lainnya; (3) Potensi untuk menambahkan sampel organisasi di industri yang sama (telekomunikasi) maupun Badan Usaha Milik Negara dengan menggunakan model penelitian yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelfer, C. (1985). An intergroup perspective on group dynamics. In J. (. Lorsch, *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 190-222). New Jersey: Prentice-Hall.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement Perspective, Issues, Research, and Practice*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 777-795.
- Ariani, D. W. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior . *International Journal of Business Administration* .
- Arvey, R., & Mussio, S. (1973). A test of expectancy theory in a field setting using female clerical employees. *Journal Vocational Behavior*, 421-432.
- ASEAN Secretariat. (2008). *ASEAN Economic Community Blueprint*. Jakarta: ASEAN Secretariat.
- Austin, J., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 836-74.
- Avery, D., McKay, P., & Wilson, D. (2007). Engaging the workforce:the relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 1542-1556.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 83-104.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement:an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 187-200.
- Banhwa, P., Chamisa, S., & Chipunza, C. (2014). The influence of organizational employee engagement strategies on organizational citizenship behavior within retail banking:a case of Amatole District municipality.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage (2nd ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Bhatnagar, J., & Biswas, S. (2010). Predictors and outcomes of employee engagement:implications of the resource-based view perspective. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 273-288.
- Borman, W., & Brush, D. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 1-21.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. & Borman, *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Fransisco: Jossey-Bass.

- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 99-109.
- Bukhari, Z., & Ali, U. (2009). Relationship between Organizational Citizenship Behavior & Counterproductive Work Behavior in the Geographical Context of Pakistan. *International Journal of Business and Management*.
- Campbell, C., Ford, P., & Rumsey, M. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel Psychology*, 277-300.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette, & L. (. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. (1990). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette, & L. (. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J., & McHenry, J. W. (1990). Modelling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 313-333.
- Campbell, J., Hanson, M., & Oppler, S. (2001). Modelling performance in a population of jobs. In J. Campbell, & D. Knapp, *Exploring the Limits in Personnel Selection and Classification* (pp. 307-333). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1993). A theory of performance . In E. Schmitt, & W. & Borman, *Personnel selections in organizations* (pp. 35-70). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Cascio, W. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, 3rd ed. Boston: PWS-Kent.
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review a Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 89-136.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York : Harper.
- Dalal, R. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 1241-55.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal* 39, 949-69.
- Drori, G. S., Meyer, J. W., & Hwang, H. (2006). *Globalization and Organization*.
- Dyne, L. V., Cummings, L., & Parks, J. M. (1995). Extrarole behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Organizational Behavior Research*, 215-285.
- Dyne, L. V., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy Management Journal*, 765-802.

- Engelbrecht, A., & Fischer, A. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Human Relations*, 387-404.
- Farh, J., Zhong, C., & Organ, D. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 241-253.
- Frese, M., & Sonnentag, S. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag, *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Gebauer, J., Lowman, D., & Gordon, J. (2008). *Closing the engagement gap: how great companies unlock employee potential for superior results*. New York: Penguin.
- George, J., & Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 310-329.
- George, J., & Jones, G. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 153-170.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Graham, J. (1989). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, operationalization, and validation. *Unpublished working paper*.
- Graham, J. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 249-270.
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy Management Journal*, 327-347.
- Grossman, R. (2007). New Competencies for HR. *HR Magazine*, 58-62.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Halbesleben, J., & Wheeler, A. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 242-256.
- Harter, J., Hayes, T., & Schmidt, F. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 268-279.
- Harter, J., Schmidt, F., & Keyes, C. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup Studies. *Flourishing: Positive Psychology and the Life well-lived*, 205-224.
- Healey, J. (2010). *The Essentials of Statistics A Tool for Social Research, 2nd ed*. Belmont: Wadsworth.
- Hitt, M., Keats, B., & DeMarie, S. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. *Academy of Management Executive* 12, no 4, 22-42.
- Hofer, C. (1983). ROVA: A new measure for assessing organizational performance. In R. Lamb, *Advances in Strategic Management* (pp. 43-55). New York: JAI Press.
- Hunt, S. (1996). Generic work behavior: an investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 51-83.

- Ilggen, D., & Schneider, J. (1991). Performance measurement: A multi-discipline view. In C. Cooper, & I. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 71-108). Chichester: Wiley.
- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to Quality Control*.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- Jiambalvo, J. (1979). Performance evaluation and directed job effort: model development and analysis in a CPA firm setting. *Journal Accounting Research*, 436.
- Jones, G., & George, J. (2008). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 692-724.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. Dunnette, & L. (. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology (2nd edn)* (pp. 75-170). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Karambaya, R. (1990). Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better citizens. *York University working paper*.
- Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966,1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. (2011). *Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia*. Jakarta: Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.
- Kerlinger, F. (1996). *Foundation of Behavioral Research*. Rinehart and Winston Inc.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De Vet, H., & Van der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance - a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 856-66.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A., & de Vet, H. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6-28.
- Krug, R. (2008). Fulfilling the promise of personal engagement: recognizing realistic process requirements. *Organization Development Journal*, 63-68.
- Lance, C., Teachout, M., & Donnelly, T. (1992). Specification of the criterion construct space: an application of hierarchical confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology*, 437-452.
- Lavelle, J., Rupp, D., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model. *Journal of Management*, 841-866.

- Lepine, J., Erez, A., & Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 52-65.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, 219-236.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 3-30.
- Macey, W., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Malden: Wiley.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 123-150.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 70-80.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Rich, G. (1999). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Working paper, Indiana University*.
- Markos, S., & Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*.
- Mashuri. (2008). *Penelitian Verifikatif*. Yogyakarta: Andi.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior* 2, 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194.
- Maxham, J., Netemeyer, R., & Lichtenstein, D. (2008). The retail value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Market Science*, 147-167.
- Meyer, J. (1997). Contextual Conditions of Standardization. *SCANCOR/SCORE Seminar on Standardization*, (pp. 18-20). Lund.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Moorman, R., & Blakely, G. (1995). Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 127-142.
- Moorman, R., Blakely, G., & Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Morrison, E., & Phelps, C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 401-419.

- Motowidlo, S., Borman, W., & Schmit, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Motowidlo, S., Borman, W., & Schmit, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance Vol 10*, 71-83.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Murphy, K. (1989). Dimensions of job performance. In R. Dillon, & J. Pellegrino, *Testing: Theoretical and Applied Perspectives* (pp. 218-247). New York: Praeger.
- Nahrgang, J., Hofmann, D., & Morgeson, F. (2010). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management 4th ed*. New York: McGraw-Hill.
- Northcraft, G., & Neale, M. (1990). *Organizational Behavior*. Chicago: Dryden.
- Obamiro, J., Ogunnaike, O., & Osibanjo, A. (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance. *Journal of Competitiveness*, 36-49.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. (1990a). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. Staw, & L. Cummings, *Research in organizational behavior* (pp. 43-72). Greenwich: JAI Press.
- Organ, D. (1990b). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management*, 94-98.
- Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 351-363.
- Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 133-151.
- Podsakoff, P., Ahearne, M., & MacKenzie, S. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 262-270.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Bommer, W. (1996b). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 259-298.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 107-142.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical

- literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 513-563.
- PT INTI (Persero). (2014). *Laporan Tahunan 2013*. Bandung: PT INTI (Persero).
- Rastgar, A., Zarei, A., Davoudi, S., & Fartash, K. (2012). The Link Between Workplace Spirituality, Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Iran. *Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*.
- Renn, R., & Fedor, D. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal Management*, 563.
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal Vol. 53*, 617-635.
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 617-635.
- Robertson, R. (1992). *Globalization*. London: Sage.
- Roe, R. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C. Cooper, & I. (. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 231-335). Chichester: Wiley.
- Rollins, T., & Fruge, M. (1992). Performance dimensions: competencies with a twist. 47-51.
- Rotundo, M., & Sackett, P. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 66-80.
- Rurkkhum, S. (2012). The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thai Organizations. *Human Resource Development International*, 157-174.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-19.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 1217-1227.
- Schaufeli, B., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement:a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 293-315.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2001). Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psychology. *Gedrag & Organisatie*, 229-253.
- Schaufeli, W., I. Martinez, A. M., & Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students:A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71-92.
- Simon, H. (1976). *Administrative Behavior (3rd ed)*. New York: Macmillan.
- Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior:Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 655-664.

- Snell, S. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal* 35, 292-327.
- Snell, S., & Dean, J. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal* 35, 467-504.
- Stangor, C. (2011). *Research Method for the Behavioral Sciences*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Stern, R., & Barley, S. (1996). Organizations as social systems: organization theory's neglected mandate. *Administrative Science Quarterly* 41, 146-62.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV ALFABETA.
- Sugiyono. (2006). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV ALFABETA.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV ALFABETA.
- Tett, R., Gutterman, H., Bleier, A., & Murphy, P. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 205-251.
- Thomas, C. (2007). A New Measurement Scale for Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test, and Replication. *Academy of Management Proceedings*, (pp. 1-6).
- Tsui, A., & Gomez-Mejia, L. (1988). Evaluating Human Resource Effectiveness. In L. Dyer, *Human Resource Management : Evolving Rules and Responsibilities* (pp. 1187-227). Washington DC: BNA Books.
- Turnley, W., Bolino, M., Lester, S., & Bloodgood, J. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 187-206.
- Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 32-33.
- Van Scotter, J., & Motowidlo, S. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 525-531.
- Viswesvaran, C. (1993). *Modelling Job Performance: Is There a General Factor?* (PhD dissertation). Iowa City: The University of Iowa.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal Select Assessment*, 216-226.
- Walz, S., & Niehoff, B. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 307-311.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. London: Lawrence Erlbaum.
- West, M., & Dawson, J. (2012). *Employee Engagement and NHS Performance*. The King's Fund.
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 601-617.
- Wisecarver, M., Carpenter, T., & Killcullen, R. (2007). Capturing interpersonal performance in a latent performance model. *Military Psychology*, 83-101.