

PENGARUH *JOB EMBEDDEDNESS* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA KARYAWAN BPR DI KOTA PADANG

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang



Oleh:
FAISAH HARAHAHAP
1303578/2013

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2018**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH *JOB EMBEDDEDNESS* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA KARYAWAN BPR DI KOTA PADANG

Nama : Faisah Harahap
BP/NIM : 2013/1303578
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

Padang, April 2018

DISETUJUI OLEH :

Pembimbing I



Dr. Svahrizal, SE, M.Si
NIP. 19720902 199802 1 001

Pembimbing II



Yuki Fitria, SE, MM
NIP. 19820722 201012 2 002

**Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen**

Rahmiati, SE, M.Sc
NIP. 19740825 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang**

**PENGARUH *JOB EMBEDDEDNESS* TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA KARYAWAN
BPR DI KOTA PADANG**

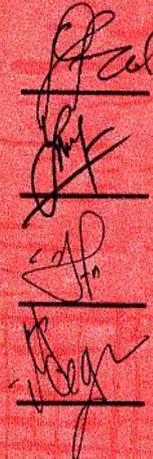
**Nama : Faisah Harahap
BP/NIM : 2013/1303578
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi**

Padang, Mei 2018

Tim Penguji

Tanda Tangan

- | | |
|-------------------------------------|---------------------|
| 1. Dr. Syahrizal, SE, M.Si | (Ketua) |
| 2. Yuki Fitria, SE, MM | (Sekretaris) |
| 3. Chichi Andriani, SE, MM | (Penguji) |
| 4. Mega Asri Zona, SE, M. Sc | (Penguji) |



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Faisah Harahap
NIM/ Tahun Masuk : 1303578/2013
Tempat/Tanggal Lahir : Sigambal, 20 November 1995
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jln. H.M. Said No. 309, Kabupaten Labuhanbatu
Provinsi Sumatera Utara
No. Hp : 085264028525
Judul Skripsi : Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap
Organizational Citizenship Behavior (OCB)
Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel
Pemediasi Pada Karyawan BPR Di Kota Padang

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di UNP maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini adalah asli gagasan dan pemikiran saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari dosen pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis ini sah apabila telah ditandatangani Asli oleh tim pembimbing, tim penguji, dan ketua jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ditemukan penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini dan sanksi lainnya dengan norma yang berlaku pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Padang, April 2018

Yang menyatakan,



Faisah Harahap
NIM: 1303578

ABSTRAK

Faisah Harahap, 2013/1303578 : Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Pemediasi Pada Karyawan BPR Di Kota Padang

Pembimbing I : Dr. Syahrizal, SE, M.Si

Pembimbing II : Yuki Fitria, SE, MM

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) Pengaruh *job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, (2) Pengaruh *job embeddedness* terhadap *employee engagement*. (3) Pengaruh *job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *employee engagement* sebagai variabel pemediasi. (4) Pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BPR di Kota Padang. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan menggunakan *purposive sampling* atau pengambilan sampel bertujuan. Sampel penelitian ini berjumlah 33 orang, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknk analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan variabel pemediasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) *Job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, (2) *Job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, (3) *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. (4) *Employee engagement* tidak menjadi pemediasi atas pengaruh *job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kata Kunci: *Organizational Citizenship Behavior, Job Embeddedness, Employee Engagement*

KATA PENGANTAR



Puji syukur dan Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: **“Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Pemediiasi Pada Karyawan BPR Di Kota Padang.”**

Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam penelitian dan penulisan skripsi ini, Penulis banyak mendapatkan bantuan, dorongan, bimbingan, dan petunjuk dari berbagai pihak. Oleh itu Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Syahrizal, SE, M.Si selaku pembimbing I, dan Ibu Yuki Fitria, SE, MM selaku pembimbing II, yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Ibu Chichi Andriani, SE, MM selaku penguji I dan Ibu Mega Asri Zona, SE, M. Sc selaku penguji II yang telah memberikan saran, masukan, kritikan, dan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini agar menjadi lebih baik.

3. Bapak Dr. Idris, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Ibu Rahmiati, SE, M.Sc dan Bapak Gesit Thabrani, SE, MT selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
5. Ibu Rini Sarianti, SE, M.Si selaku pembimbing akademik
6. Bapak dan Ibu Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan skripsi ini, serta kepada karyawan dan karyawan yang telah membantu di bidang administrasi.
7. Bapak Supan Weri Mundar, A.Md selaku staf administrasi Program Studi Manajemen yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi.
8. Bapak dan Ibu Staf perpustakaan pusat dan ruang baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan bacaan.
9. Teristimewa penulis ucapkan pada Ayahanda (Alm. Husin Harahap) dan Ibunda tercinta (Almh. Masliana Hasibuan), serta yang saya sayangi Almh. Kak Asmeri Harahap dan Abang-abangku (Hasan Harahap, Rizal Harahap, dan Rahmat Harahap yang telah banyak berkorban baik materil maupun moril, dan memberikan motivasi, dukungan, mendoakan serta pengorbanannya kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini).
10. Nenek dan beserta keluarga besar yang selalu mendoakan penulis.

11. Keluarga Besar Wisma Khansa' Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, adik-adik, kakak-kakak, dan teman-teman “ G'Khantang “ yang selalu memberikan motivasi serta semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Keluarga Besar Formi Madani Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah banyak memberikan dorongan, motivasi dan pengetahuan dalam lingkaran dakwah.
13. Rekan-rekan seperjuangan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang angkatan 2013. Terutama kepada Ari, serta teman-teman MSDM lainnya.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi kebaikan dan diridhoi oleh Allah SWT. Penulis menyadari sepenuhnya hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kesempurnaan baik dari sistematika penulisan maupun dari pemilihan kata yang digunakan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik yang membangun demi kesempurnaan penelitian penulis yang lain di masa yang akan datang.

Penulis berharap agar hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat. Atas perhatian dari semua pihak, penulis mengucapkan terima kasih.

Padang, Mei 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Perumusan Masalah	11
B. Tujuan Penelitian	11
C. Manfaat Penelitian	12
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	
1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	
a. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	13
b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	15
c. Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	15
d. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	16
2. <i>Job Embeddedness</i>	
a. Pengertian <i>Job Embeddedness</i>	20
b. Indikator <i>Job Embeddedness</i>	22
c. Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	24
d. Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> ..	26
3. <i>Employee Engagement</i>	
a. Pengertian <i>Employee Engagement</i>	27
b. Indikator <i>Employee Engagement</i>	28

c. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	29
B. Penelitian Terdahulu	30
C. Kerangka Konseptual	32
D. Hipotesis Penelitian.....	34

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	35
B. Tempat dan Waktu Penelitian	35
C. Populasi dan Sampel	35
1. Populasi	35
2. Sampel.....	36
D. Jenis dan Sumber Data	38
1. Jenis Data	38
2. Sumber Data.....	38
E. Teknik Pengumpulan Data.....	38
F. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional	39
G. Instrumen Penelitian.....	41
H. Uji Instrumen Penelitian	42
1. Uji Validitas Analisis Faktor.....	42
2. Uji Reabilitas.....	43
I. Teknik Analisis Data.....	44
1. Analisis Deskriptif	44
2. Analisis Induktif.....	46
A. Uji Persyaratan Asumsi Klasik	46
1) Uji Normalitas.....	46
2) Uji Multikolinearitas	47
3) Uji Heterokedastisitas	47
4) Uji Linearitas.....	48
B. Analisis Regresi Variabel Mediasi dengan Metode Kausal Step	48

BAB IV. HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	51
1. Sejarah Bank Perkreditan Rakyat (BPR)	51
2. Visi dan Misi Bank Perkreditan Rakyat (BPR).....	52
a. Visi Bank Perkreditan Rakyat (BPR).....	52
b. Misi Bank Perkreditan Rakyat (BPR)	53
3. Bentuk dan Badan Hukum Bank Perkreditan Rakyat (BPR).....	53
4. Struktur Organisasi Bank Perkreditan Rakyat (BPR)	53
B. Hasil Penelitian	60
1. Deskripsi Responden.....	60
2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	65
a. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	66
b. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Job Embeddedness</i> (X)	68
c. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Employee Engagement</i> (M)	70
3. Hasil Analisis Data.....	72
A. Uji Asumsi Klasik	72
1) Uji Normalitas.....	72
2) Uji Multikolinearitas	73
3) Uji Heterokedastisitas	73
4) Uji Linieritas	75
B. Analisis Regresi Dengan Variabel Mediasi	75
C. Pembahasan	
1. Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	84
2. Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	86
3. Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	89
4. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel	

Pemeditasi	90
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	94
B. Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN.....	101

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Relevan.....	30
Tabel 1. Daftar Jumlah BPR di Kota Padang.....	36
Tabel 2. Daftar Susunan Beberapa Karyawan BPR di Kota Padang	37
Tabel 3. Daftar Skor Jawaban Setiap Pernyataan Berdasarkan Sifatnya	41
Tabel 4. Variabel dan Indikator Penelitian	42
Tabel 5. Hasil Uji Validitas Analisis Faktor	42
Tabel 6. Hasil Uji Reabilitas	44
Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	62
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	62
Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan.....	63
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	64
Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi/jabatan.....	65
Tabel 13. Distribusi Frekuensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y).....	67
Tabel 14. Distribusi Frekuensi <i>Job Embeddedness</i> (X).....	69
Tabel 15. Distribusi Frekuensi <i>Employee Engagement</i> (M)	71
Tabel 16. Uji Normalitas.....	72
Tabel 17. Uji Multikolinearitas	73
Tabel 18. Uji Linearitas.....	75
Tabel 19. Hasil Analisis Regresi Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> (X) Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y).....	76
Tabel 20. Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> (X) Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y).....	77
Tabel 21. Hasil Analisis Regresi Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> (X) Terhadap <i>Employee Engagement</i> (M)	78
Tabel 22. Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> (X) Terhadap <i>Employee Engagement</i> (M)	79
Tabel 23. Hasil Analisis Regresi Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> (X)	

	Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Pemediasi (M)	79
Tabel 24. Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> (M)		
	Terhadap <i>Employee Engagement</i> (Y).....	81
Tabel 25. Pengaruh <i>Job Embeddedness</i> (X)		
	Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Pemediasi (M)	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual	33
Gambar 2. Hasil Uji Heterokedastisitas	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian.....	102
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian.....	109
Lampiran 3. Tabulasi Penelitian	116
Lampiran 4. Hasil Pengolahan Uji Validitas Analisis Faktor dan Uji Reabilitas <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	119
Lampiran 5. Hasil Pengolahan Uji Validitas Analisis Faktor dan Uji Reabilitas <i>Job Embeddedness (X)</i>	120
Lampiran 6. Hasil Pengolahan Uji Validitas Analisis Faktor dan Uji Reabilitas <i>Employee Engagement (M)</i>	121
Lampiran 7. Hasil Frekuensi <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	122
Lampiran 8. Hasil Frekuensi <i>Job Embeddedness (X)</i>	123
Lampiran 9. Hasil Frekuensi <i>Employee Engagement (M)</i>	124
Lampiran 10. Uji Normalitas	125
Lampiran 11. Uji Multikolinearitas.....	125
Lampiran 12. Uji Heterokedastisitas.....	126
Lampiran 13. Uji Linieritas.....	126
Lampiran 14. Analisis Regresi dengan Variabel Mediasi.....	127

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi saat ini membuat persaingan di dalam dunia bisnis semakin meningkat, hal ini memberikan pengaruh yang besar salah satunya pada bidang industri atau jasa untuk bisa lebih berkembang dan maju dari sebelumnya. Dalam situasi seperti ini, tantangan dan tuntutan yang dihadapi organisasi menjadi semakin berat. Pengelolaan sebuah organisasi tidak lagi dilakukan dengan hanya untuk dapat memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya, tetapi juga keharusan untuk bisa menjaga kesinambungan pelaksanaan kegiatan, memenangkan persaingan serta mempertahankan keberadaan organisasi. Untuk mempertahankan keberadaan sebuah organisasi diperlukan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimaksud ialah karyawan, yaitu individu yang bekerja, berpikir, dan berperilaku.

Dalam hal ini karyawan mempunyai peran yang sangat signifikan untuk membawa perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan merupakan aset penting yang sangat berharga untuk menunjang keberhasilan perusahaan, karena karyawan merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu perusahaan seperti, memberikan tenaga, bakat, usahanya kepada perusahaan. Karyawan yang memutuskan bekerja hingga puluhan tahun di perusahaan yang sama bahkan sampai masa pensiun merupakan hal yang diharapkan perusahaan. Untuk itu perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yaitu perilaku sebagai

warga perusahaan yang baik, yang melakukan lebih dari apa yang seharusnya dikerjakan dalam “*job description*”. Kenyataan bahwa manusia sebagai aset utama dalam organisasi atau perusahaan, harus mendapatkan perhatian yang serius dan dikelola dengan sebaik mungkin. Dalam mengelola karyawan terdapat berbagai permasalahan yang akan sering muncul, seperti kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang rendah sehingga berdampak pada perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan yang menurun.

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku individu yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari system imbalan formal dan secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi. Bersifat bebas karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006:8). *Organizational Citizenship Behavior* ini memiliki peran penting untuk keberhasilan organisasi. Jika karyawan dalam suatu organisasi memiliki *Organizational Citizenship Behavior*, maka ia dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya. Podsakoff *et al.* 2000 (dalam Janetha dan Evi, 2015) menyimpulkan bahwa OCB dapat berkontribusi dalam kesuksesan organisasi seperti dengan meningkatkan produktifitas karyawan, meningkatkan stabilitas kinerja perusahaan, memperkuat kemampuan perusahaan untuk memperoleh dan mendapatkan karyawan terbaik,

memungkinkan perusahaan mampu beradaptasi secara efektif dengan perubahan.

Organ *et al* (2006:251) menyebutkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki lima dimensi yaitu *altruism* (perilaku karyawan yang membantu rekan kerja untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dalam keadaan tertentu), *conscientiousness* (perilaku karyawan yang melampaui persyaratan minimal dari perannya dalam organisasi), *sportsmanship* (perilaku karyawan yang menunjukkan kerelaan atau toleransi untuk bertahan dalam keadaan yang tidak ideal tanpa mengeluh), *courtesy* (perilaku karyawan yang menunjukkan kebaikan dan hormat pada rekan kerja), dan *civic virtue* (perilaku yang menunjukkan keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan organisasi).

Salah satu perusahaan yang dituntut untuk memiliki sumberdaya yang berkualitas adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan perbankan. Hal ini dikarenakan dalam beberapa tahun terakhir ini, bisnis penyedia layanan perbankan di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat pesat, salah satunya adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Karena BPR merupakan salah satu perbankan yang didirikan oleh pemerintah yang bertujuan untuk membantu masyarakat dalam bidang usaha mikro dan kecil sejak zaman penjajahan belanda hingga sampai sekarang BPR masih tetap ada, yang mana saat ini sudah begitu banyak perbankan-perbankan lain yang berdiri, untuk mencegah agar BPR tidak tertinggal atau kalah saing dengan perbankan lain maka diperlukan salah satunya karyawan yang kompeten dan

terampil untuk memajukan BPR agar tetap tumbuh dengan subur di Indonesia. OJK mencatat perkembangan industri BPR pada April 2017 tumbuh positif dengan total aset sebesar Rp115,2 triliun atau meningkat 10,18%, dan jumlah BPR saat ini mencapai 1.621 dengan kredit yang berhasil disalurkan sebesar Rp110,9 triliun atau tumbuh 9,95% dengan Dana Pihak Ketiga (DPK) sebesar Rp95,5 triliun tumbuh 9,8% (Ropesta Sitorus, 2017).

Jenis pelayanan yang diberikan BPR selain memberikan pinjaman modal kepada nasabah, kemudahan penarikan tabungan, kemudahan membuka rekening serta biaya administrasi yang rendah, BPR juga memberikan beberapa pelayanan lain, diantaranya menghimpun dana masyarakat dalam bentuk deposito berjangka, tabungan dan atau bentuk lain yang bisa dipersamakan dengan deposito dan memberikan kredit dalam bentuk kredit modal kerja, kredit investasi, serta kredit konsumsi kepada nasabah.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan lembaga keuangan yang bertujuan untuk melayani kebutuhan pelayanan jasa-jasa perbankan bagi masyarakat ekonomi lemah dan usaha kecil di Indonesia. BPR memiliki peran penting bagi usaha kecil dalam peningkatan pembiayaan usaha karena usaha mikro dan kecil memerlukan suntikan modal dari pihak luar. Ketatnya persaingan di bidang jasa membuat BPR harus mampu bersaing dengan perusahaan sejenis, karena saat ini segmen mikro dan kecil yang selama ini merupakan target pasar BPR juga dilayani oleh lembaga jasa keuangan lain selain bank seperti Lembaga Keuangan Mikro (LKM), Koperasi Simpan

Pinjam, *Credit Union*, dan *Fintech*, sehingga persaingan pada sektor mikro dan kecil menjadi sangat ketat (Ropesta Sitorus, 2017).

Hal ini menjadi tantangan bagi BPR untuk bisa tetap tumbuh dan berkembang. Dalam menghadapi tantangan tersebut, BPR dalam melaksanakan sistem selalu diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan, salah satunya BPR yang ada di Kota Padang. Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* maka sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior*. Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000:526-533) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* antara lain: karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan perilaku kepemimpinan. Selanjutnya menurut Wijayanto dan Kismono (2004) faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah *job embeddedness*. Kemudian menurut Sridhar dan Thiruvankadam (2014) faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah *employee engagement*.

Perusahaan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawannya dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya salah satunya yaitu *job embeddedness*. Menurut Mitchel *et al.* (2001), *job embeddedness* merupakan konstruk yang menggambarkan bagaimana seseorang karyawan merasa mencintai dan menjiwai pekerjaannya

sehingga membuat orang tersebut memilih untuk tinggal di suatu organisasi dan merasa tidak bisa memisahkan diri dari pekerjaannya (terikat) karena pengaruh aspek-aspek dari dalam dan luar pekerjaan itu.

Job embeddedness menjadikan alasan bagi individu untuk terus bekerja dan bertahan di dalam organisasi (Cho & Ryu, 2009). Menurut Lee, Mitchel, Siblynski, Burton, dan Holtom (2004) individu yang memiliki *job embeddedness* terkait dengan hubungan dan kecocokannya dengan rekan kerja di dalam organisasi maupun dengan komunitasnya di luar organisasi akan memunculkan perasaan, bahwa mereka adalah bagian dari hubungan sosial yang terjalin di dalam organisasi, sehingga dapat memunculkan *OCB* yang tercermin dari perilaku-perilaku, seperti halnya menghindari konflik yang tidak perlu dengan rekan kerja, memberikan pendapat yang dapat membangun organisasi, membantu rekan kerja dengan sukarela, dan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat.

Michell *et al* (2001), mencerminkan gagasan keberadaan orang “situasi atau terhubung dalam jaringan sosial”. *Embeddedness* memiliki beberapa aspek kunci : 1) Sejauh mana orang memiliki hubungan dengan orang lain atau aktivitas, 2) Sejauh mana pekerjaan dan komunitas mereka sesuai dengan aspek lain dalam “ruang lingkup”, 3) Kemudahan menghubungkan apa yang akan mereka berikan jika mereka meninggalkan peraturan mereka saat ini.

Michell *et al* juga menyebutkan masing-masing dari tiga dimensi seperti *link*, *fit* dan *sacrifice*, dan keduanya penting baik secara *on* dan *off*

pekerjaan. Dengan demikian, terdapat enam dimensi *job embeddedness* dan terbagi menjadi menjadi 2 bagian yaitu *on-the-job embeddedness* dan *off-the-job embeddedness*, seperti *on-the-job embeddedness: link organization, fit organization, dan sacrifice organization* yang terdapat di sebuah organisasi, kemudian *off-the-job embeddedness* yaitu: *link community, fit community, sacrifice community* yang terdapat di luar organisasi.

Oleh karena itu *job embeddedness* ini juga sangat di pentingkan di BPR yang ada di Kota Padang, karena fenomena yang terjadi dalam masyarakat, diketahui bahwa masyarakat menginginkan sektor perbankan yang mampu melaksanakan fungsinya sebagai lembaga *intermediary* dengan baik. Pemenuhan tuntutan itu sangat tergantung kepada karyawan bank sebagai ujung tombak pelayanan perbankan kepada masyarakat. Mengingat peran karyawan bank yang cukup dominan terhadap tingkat risiko operasional bank maka kualitas dan lingkungan kerja bank harus terus diingkatkan. Ketidakmampuan manajemen bank dalam mengelola karyawan dengan baik akan mengakibatkan tingkat risiko operasional yang berbahaya. Dalam kaitan itu karyawan mempunyai peran yang signifikan untuk membawa bank mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Karyawan yang *embedded* akan memiliki dorongan untuk berusaha lebih kuat dalam pekerjaan dan akan menunjukkan prestasi yang tinggi (Lee, Mitchell, Sablinski, Burton, dan Holtom, 2004). Hal ini menunjukkan bahwa *job embeddedness* yang dimiliki seseorang akan menentukan arah dan keberhasilan bagi sebuah perusahaan. Dengan adanya *job embeddedness*

dalam diri karyawan, maka akan mendorong adanya *employee engagement*. Hal ini juga di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Halbesleben *et al.* (2008) yang menemukan adanya pengaruh positif antara *job embeddedness* dengan *employee engagement*. Karatepe dan Ngeche (2014) juga menemukan pengaruh positif antara *job embeddedness* dengan *employee engagement*. Dimana karyawan yang memiliki sikap *job embeddedness* yang tinggi cenderung akan mengeluarkan sikap *employee engagement* juga, memberikan kinerja terbaiknya terhadap perusahaan.

Seorang karyawan yang memiliki sikap *embeddedness* yaitu menanamkan pekerjaan tersebut kedalam dirinya sehingga ia sulit untuk memisahkan dirinya dengan pekerjaan tersebut, maka secara langsung karyawan tersebut akan memiliki *employee engagement* yang tinggi terhadap pekerjaannya. Karyawan yang sangat menghargai perusahaan cenderung melihat tingkat tingginya pengorbanan yang diperlukan untuk memberikan perusahaan ini dan berpotensi berinvestasi tingkat yang lebih tinggi dari energi fisik dan psikologis untuk mencapai sumber daya pekerjaan tambahan yang mereka nilai, Hobfoll & Shirom, 2001 (dalam Halbesleben, 2008). Hal ini dapat dibayangkan bahwa karyawan yang merasa tingkat tingginya pengorbanan organisasi akan menjadi terlibat dalam pekerjaan mereka.

Karyawan yang memiliki tingkat keyakinan yang tinggi maka ia akan memiliki motivasi yang tinggi pula pada saat bekerja dengan tingkatan energi (semangat) yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. *Employee engagement* yang dimaksud sebagai kesadaran serta kesediaan karyawan

untuk memiliki keterlibatan dalam hal untuk memajukan perusahaannya sehingga karyawan merasa terikat dengan pekerjaan dan organisasinya (Citta dan Endang, 2015). Whittington dan Galpin, 2010 (dalam Janetha dan Evi, 2015) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa *employee engagement* akan menghasilkan OCB *extra-role* dalam suatu organisasi.

Employee engagement dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Sridhar dan Thiruvankadam, 2014). *Employee engagement* merupakan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Ketika karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka meningkatkan terjadinya perilaku yang mempromosikan fungsi efisien dan efektif organisasi, perilaku ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behaviour* Citta dan Endang (2015).

Penelitian yang dilakukan Getty dan Getty (dalam Agustiani, 2014) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *employee engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya, tingginya sikap *employee engagement* akan diikuti dengan tingginya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Dimana tingkat *employee engagement* yang tinggi akan diikuti dengan tingginya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Sebaliknya, rendahnya *employee engagement* akan diikuti juga dengan menurunnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Karena penelitian ini kekurangan hasil penelitian relevan yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan *job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, maka dapat

disimpulkan bahwa jika terdapat adanya hubungan yang signifikan antara variabel *job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *job embeddedness* terhadap *employee engagement*, *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari penelitian terdahulu, maka semestinya ada hubungan mediasi antara variabel.

Jadi, ketika karyawan sudah memiliki alasan untuk bertahan pada perusahaan, baik itu dari dalam pekerjaan (*on the-job*) maupun dari luar pekerjaan (*off-the-job*), maka *employee engagement* karyawan pun akan meningkat sehingga akan membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan tersebut dan memberikan kontribusi terbaiknya terhadap perusahaan. Tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong-menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif, dan hal ini didasari dengan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimiliki oleh karyawan. Jika karyawan memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* maka karyawan mampu mengendalikan perilakunya sendiri atau memilih perilaku yang sesuai untuk kepentingan organisasi. Perilaku ini akan muncul karena memiliki perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas bila melakukan sesuatu yang lebih bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan *Employee***

***Engagement* Sebagai Variabel Pemediasi Pada Karyawan BPR di Kota Padang.”**

B. Perumusan Masalah

1. Apakah *job embeddedness* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan BPR di Kota Padang?
2. Apakah *job embeddedness* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan BPR di Kota Padang?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan BPR di Kota Padang?
4. Apakah *employee engagement* menjadi pemediasi *job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan BPR di Kota Padang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh *job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada BPR di Kota Padang.
2. Pengaruh *job embeddedness* terhadap *employee engagement* pada karyawan BPR di Kota Padang.
3. Pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan BPR di Kota Padang.

4. Pengaruh *employee engagement* sebagai variabel pemediasi hubungan *job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan BPR di Kota Padang.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh pada penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan konsep mengenai pengaruh keadilan distributif pada komitmen afektif karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel pemediasi dan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Penulis

Menambah wawasan penulis mengenai ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pentingnya *job embeddedness* pada karyawan BPR di Kota Padang.

- b. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada BPR di Kota Padang agar lebih memperhatikan *job embeddedness* dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawannya.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. KAJIAN TEORI

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Organ *et al* (2006:8) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku individu yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal dan secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi. OCB ini bersifat bebas karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal.

Organ 1987 (dalam Janetha dan Evi, 2015), *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang mana bersifat bebas atau tidak ditentukan, tidak secara langsung diakui oleh system kompensasi yang formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi keefektifan organisasi. Secara singkat OCB dapat diartikan sebagai pemberian berlanjut pada keberlangsungan organisasi tanpa meminta imbalan dan bayaran Mansor, Danial Aslam, Javad, dan Shabbir, 2012 (dalam Janetha dan Evi, 2015).

Organizational Citizenship Behavior merupakan suatu perilaku kerja yang melebihi kebutuhan dasar dari seorang pekerja Jahangir (dalam Dian, 2014). *Organizational Citizenship Behavior* merupakan aspek penting bagi keberlangsungan fungsi organisasi. OCB merupakan hal penting pada efektifitas dan efisiensi dari tim kerja dan organisasi yang pada akhirnya memberikan kontribusi pada keseluruhan produktifitas dari organisasi tersebut.

Organ, Podsakoff dan Mac Kenzie (dalam Ida Ayu, 2008:279) mendefinisikan perilaku OCB tidak secara langsung atau eksplisit ada dalam sistem *reward* yang formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif. Seorang karyawan yang bertindak OCB dalam organisasinya tidak akan diberi reward secara langsung dalam suatu organisasi kerja karyawan namun secara keseluruhan karyawan yang bertindak OCB akan meningkatkan fungsi organisasi secara efisien dan efektif sehingga kinerja dan tujuan suatu organisasi akan tercapai dengan baik.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku tambahan yang bersifat positif berupa kontribusi individu yang mendalam yang secara sukarela melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang tidak berkaitan secara langsung dengan penghargaan dari organisasi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi secara

keseluruhan dan dilakukan tanpa adanya paksaan dari siapapun dan tidak mengharapkan imbalan apapun.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Wijayanto dan Kismono (2004) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* antara lain adalah *job embeddedness*. *Job embeddedness* yang dimaksud sebagai alasan seorang karyawan untuk bertahan di sebuah perusahaan dalam hal ini untuk memajukan perusahaan sehingga karyawan tersebut merasakan adanya kecocokan dan kenyamanan, baik itu di dalam pekerjaan (*on-the-job*) maupun dari luar pekerjaan (*off-the-job*) pada perusahaan.

Sridhar dan Thiruvankadam (2014) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Employee engagement* yang dimaksud sebagai kesadaran serta kesediaan karyawan untuk memiliki keterlibatan dalam hal untuk memajukan perusahaannya sehingga karyawan merasa terikat dengan pekerjaan dan organisasinya.

c. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ *et al.* (2006: 251) mengemukakan lima dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

1. *Altruism*, merupakan perilaku bebas karyawan yang membantu rekan kerja untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya.
2. *Conscientiousness*, merupakan perilaku bebas karyawan yang melampaui persyaratan minimal dari perannya dalam organisasi dibidang kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan, mengambil istirahat dan sebagainya.
3. *Sportsmanship*, merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan kerelaan atau toleransi untuk bertahan dalam keadaan yang tidak ideal/ tidak menyenangkan dalam organisasi tanpa mengeluh.
4. *Courtesy*, merupakan perilaku bebas karyawan yang menunjukkan kebaikan dan hormat kepada rekan kerja, termasuk perilaku membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan, atau membantu langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.
5. *Civic Virtue*, merupakan perilaku individu yang menunjukkan keterlibatan dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan organisasi.

d. Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Padsakoff *et al.* (dalam Dian, 2014) menjabarkan manfaat *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut:

- 1) OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja

Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada

gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2) OCB meningkatkan produktivitas manajer

Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan/atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

3) OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka. Ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan

dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

- 4) OCB dapat membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

- 5) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan

menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

- 6) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

- 7) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

- 8) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan.

Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang

terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan.

2. JOB EMBEDDEDNESS

a. Pengertian *Job Embeddedness*

Job embeddedness didefinisikan sebagai kekuatan gabungan yang menjaga seseorang dari meninggalkan pekerjaannya Yao, Lee, Mitchell, Burton, & Sablynski, 2004 (dalam Halbesleben 2008). Karyawan yang tertanam dalam pekerjaan mereka memiliki lebih sedikit niat untuk meninggalkan organisasi dan memberikan kinerja pekerjaan yang lebih tinggi, Lee, Mitchell, Sablynski, Burton, & Holtom, 2004 (dalam Karatape, 2012).

Mitchel *et al* (2001) mengungkapkan bahwa konsep *job embeddedness* menggambarkan bagaimana seorang karyawan terikat dengan pekerjaan serta organisasi di mana dia bekerja karena pengaruh aspek-aspek yang berasal dari dalam pekerjaan (*on-the-job*) maupun

dari luar pekerjaan (*off-the-job*). *Job embeddedness* mencakup suatu konstruk penelitian yang inovatif dan berkembang, menawarkan metode untuk menemukan mengapa orang tinggal dalam suatu organisasi.

Mitchel *et al* 2001 (dalam Wijayanto, 2004) mengungkapkan bahwa aspek-aspek pekerjaan dan nonpekerjaan ini tercermin dalam;

- 1) *Fit*, kecocokan antara individu dengan organisasi (*fit to organization*) maupun dengan komunitas di mana dia berada (*fit to community*),
- 2) *Link*, hubungan formal dan informal antara individu dengan organisasi serta dengan individu lain di dalam organisasi (*link to organization*) maupun dengan komunitas di mana dia tinggal (*link to community*), serta.
- 3) *Sacrifice*, persepsi manfaat psikologis maupun material yang diperoleh dengan menjadi bagian dari organisasi dan komunitas yang sulit untuk dikorbankan oleh individu karyawan (*organizational related sacrifice* dan *community related sacrifice*).

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *job embeddedness* adalah ikatan antara individu dengan pekerjaan dan organisasinya yang selanjutnya mampu memengaruhi perilaku-perilaku individu tersebut. Individu yang merasa adanya ikatan yang kuat (*embedded*) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung akan memiliki perilaku yang positif dalam pencapaian

tujuan organisasi dibandingkan individu yang kurang merasa adanya ikatan antara dirinya dengan organisasi sehingga individu tersebut memiliki alasan untuk bertahan di perusahaan.

b. Indikator *Job Embeddedness*

Wijayanto dan Kismono (2004) menjelaskan bahwa *Job Embeddedness* mencerminkan tiga aspek yaitu kecocokan (Fit), hubungan (link), dan pengorbanan (sacrifice) yang dimana ketiga aspek tersebut direlasikan terhadap organisasi dan komunitas yang membentuk enam dimensi *job embeddedness* adalah sebagai berikut:

1. *Fit to organization*

Merepresentasikan persepsi karyawan terhadap organisasinya. Karyawan yang merasa cocok dengan organisasinya akan merasa bahwa perusahaan tempatnya bekerja adalah tempat untuk mencapai tujuan karir. Jika karyawan sudah merasa cocok dan nyaman dengan posisinya dalam organisasi akan timbul keterikatan terhadap pekerjaannya dan bekerja keras dalam setiap pekerjaan yang dikerjakan sehingga dapat meningkatkan produktifitas organisasi.

2. *Fit to community*

Mempresentasikan persepsi karyawan dari kesesuaiannya terhadap lingkungan tempatnya bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat kecocokan terhadap komunitas yang tinggi akan memiliki hubungan yang dekat dengan karyawan lain di organisasi tersebut.

Karyawan merasa memiliki ide, gagasan, dan pendapat yang sama dengan rekan kerjanya.

3. *Link to organization*

Dimensi ini menggambarkan hubungan karyawan terhadap organisasinya secara formal maupun informal. Karyawan akan merasa terlibat pada setiap pekerjaannya di organisasi yang menimbulkan keterikatan terhadap pekerjaan tersebut sehingga karyawan tersebut dapat mengaplikasikan kemampuannya secara maksimal pada pekerjaan tersebut.

4. *Link to community*

Dimensi ini menggambarkan hubungan individu terhadap lingkungan tempatnya bekerja baik formal dan informal. Karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan komunitas di dalam organisasi akan merasa nyaman saat bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kinerjanya sendiri. Selain didalam organisasi, hubungan dengan komunitas pun terjadi diluar organisasi secara informal, misalnya karyawan memiliki hobi yang sama dan sering melakukan hobi tersebut diluar jam kerja. Karyawan-karyawan yang sering berkumpul diluar jam kerja akan meningkatkan intensitas kedekatan yang dapat menimbulkan keterikatan satu sama lain.

5. *Organization sacrifice*

Berhubungan dengan hal-hal yang bersifat material yang akan dikorbankan jika karyawan meninggalkan perusahaan. Karyawan akan merasa bahwa ia akan rugi jika melepaskan pekerjaan yang ia rasa menarik dan cocok dengan dirinya, melepaskan pendapatan yang dimana ia merasa puas dengan pendapatan tersebut, dan meninggalkan tempat kerja yang dapat mengaplikasikan kemampuannya secara optimal.

6. *Community sacrifice*

Berhubungan dengan hal-hal yang bersifat psikologis yang akan dikorbankan jika karyawan meninggalkan perusahaan tersebut. Dalam hal ini karyawan akan merasa dirugikan secara psikis, misalnya kehilangan lingkungan kerja yang nyaman dimana terdapat orang-orang yang dapat bekerja sama dengan baik. Jika meninggalkan pekerjaan karyawan akan merasa kehilangan teman-teman yang memiliki pendapat, gagasan, bahkan hobi yang sama. Karyawan dengan pemikiran ini akan merasa terikat dengan pekerjaannya dan tidak mudah untuk meninggalkan pekerjaan.

c. **Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Mitchel (2001) menjelaskan bahwa *job embeddednes* dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*, *performance*, dan mengurangi tingkat absensi pada diri seorang karyawan.

Organizational Citizenship Behavior tercermin dalam beberapa dimensi (Greenberg dan Baron 2000; LePine *et al.*, 2002). Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang cenderung mengkonseptualisasikan OCB sebagai konstruksi yang terdiri dari beberapa dimensi perilaku Smith *et al.*, 1983; Organ 1988 (dalam LePine *et al.*, 2002; Morrison 1994; Van Dyne *et al.* 1994; Van Scooter dan Motowidlo 1996).

Greenberg dan Baron (2000) menyatakan ada tiga faktor utama yang berkontribusi terhadap *job embeddedness* di OCB.

1. Harapan keadilan organisasi
2. Persepsi karyawan mengenai peran dan peran ekstra
3. Sikap positif terhadap organisasi

Hal ini sesuai dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa sikap positif karyawan terhadap aktivitas prososial dan organisasi terhadap karyawan merupakan motivator penting dalam OCB karyawan Bateman dan Organ 1983; Cardona dan Espejo 2002; Bolon 1997; Netemeyer *et al.* 1997; Wayne *et al.* 2002; Settoon *et al.* 1996 (dalam Wijayanto, 2004).

Hasil penelitian Wijayanto (2004), menyimpulkan bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Apabila seorang karyawan memiliki *job embeddedness* yang tinggi, maka hal tersebut dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

d. Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Employee Engagement*

Mitchell *et al.* (2001) menyatakan bahwa individu yang merasa terikat dalam pekerjaannya, pada awalnya mungkin mereka mempertanyakan apakah mereka harus tetap setia. Karena mereka merasa terikat, mereka kemudian memutuskan untuk tinggal. Semakin banyak karyawan yang cocok/nyaman dengan lingkungan kerja, semakin tinggi kemungkinan bahwa seorang karyawan tersebut akan merasa profesional dan terikat oleh suatu organisasi.

Job embeddedness dapat dikaitkan dengan variabel dependen lainnya, meskipun dirancang khusus untuk mengetahui alasan mengapa orang tinggal dalam suatu pekerjaan. *Job embeddedness* juga dapat untuk mengetahui variabel-variabel mana yang sama-sama menguntungkan bagi organisasi. Orang-orang yang lebih antusias untuk bekerja lebih keras, dan berbuat lebih baik, itu disebabkan karena tidak banyaknya absen bekerja, selalu optimis dan giat bekerja dengan lebih keras, melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan lebih terlibat kedalam perilaku kewargaan dalam organisasi, dari pada seseorang individu yang kurang merasa terikat maka iya akan melakukan perilaku sebaliknya (Mitchell *et al.* 2001).

Dalam Halbesleben *et al.* (2008) *job embeddedness* dan *employee engagement* secara empiris dapat dijelaskan dalam konstruk yang terkait tetapi berbeda. Artinya, kedua konstruk menunjukkan hubungan positif dengan retensi organisasi tempat

karyawan dapat melakukan pelayanan yang lebih dari tugas pekerjaannya di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) tersebut sehingga masyarakat mendapatkan pelayanan yang terbaik.

Penelitian lain yang dilakukan Karatepe dan Ngeche (2012) juga menemukan adanya pengaruh positif antara *job embeddedness* dengan *employee engagement*.

2. EMPLOYEE ENGAGEMENT

a. Pengertian *Employee Engagement*

Schaufeli *et al.* 2002 (dalam Lia, *et al.* 2016) menyatakan *employee engagement* didefinisikan sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan. *Employee engagement* diartikan sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap peran kerja di tempat mereka bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam performa peran mereka, Kahn 1990 (dalam Lia, *et al.* 2016)

Robinson *et al.* (dalam Meida, 2013) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, dalam konsep *employee engagement*, terdapat hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan.

Gallup (dalam Meida, 2013) mendefinisikan *employee engagement* sebagai peran serta dan antusiasme untuk bekerja. Gallup juga mengkaitkan *employee engagement* dengan rasa keterikatan emosional yang positif dan komitmen karyawan (Dernovsek, 2008).

Menurut Maheshwari, 2008 (dalam Agustiani, 2014) *employee engagement* merupakan bentuk pernyataan kesetiaan kepada seseorang atau sesuatu di organisasi mereka, berkaitan seberapa keras mereka bekerja, dan seberapa bertahan mereka tinggal pada organisasi sebagai akibat dari komitmen yang dimilikinya. *Employee engagement* dapat dikarakteristikkan sebagai suatu rasa komitmen, memiliki keinginan besar dan semangat, yang mewujudkan usaha-usaha ke tingkat yang lebih tinggi, tetap bekerja keras dengan setiap kesulitan-kesulitan tugastugas, melebihi apa yang diharapkan dan memiliki inisiatif. Hasil dari *employee engagement* sangat besar, Dikson, 2008 (dalam Agustiani, 2014).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, yang memiliki antusiasme yang tinggi dengan pekerjaannya, dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam performa peran mereka di organisasi.

b. Indikator *Employee Engagement*

Schaufeli *et al.* (dalam Veronika *et al.* 2016) mengemukakan ada 3 dimensi *employee engagement*, yaitu:

- 1) *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.
- 2) *Dedication*: perasaan terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan.
- 3) *Absorption*: merupakan konsentrasi penuh dan keseriusan seseorang dalam bekerja.

c. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam terminologi "*employee engagement*" yang diperkenalkan oleh Gallup, *engagement* diartikan sebagai status "keterikatan" (dalam arti positif) seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja. Menurut Organ (dalam Agustiani, 2014) OCB adalah sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi.

Citta dan Endang (2015) mengemukakan bahwa Keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Ketika

karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka meningkatkan terjadinya perilaku yang mempromosikan fungsi efisien dan efektif organisasi. Perilaku ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behaviour*.

Getty dan Getty (dalam Agustiani, 2014) terdapat hubungan positif antara *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sridhar dan Thiruvankadam (2014) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh sangat signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

B. Penelitian yang relevan

Untuk mendukung penelitian ini, terdapat penelitian sebelumnya yang mengkaji dan meneliti masalah serupa yaitu :

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis (tahun) dan Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Agustiani (2014) Pengaruh <i>Employee Communication</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> yang Dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i> pada Karyawan di Beberapa Fakultas Universitas Trisakti Jakarta”.	Y: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> M: <i>Employee Engagement</i> X: <i>Employee Communication</i>	Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan di beberapa Universitas Trisakti Jakarta, seperti Fakultas Ekonomi, Fakultas Kedokteran Gigi, dan Fakultas Seni Rupa. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM).	<i>Employee communication</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> <i>Employee communication</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

No	Penulis (tahun) dan Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2	Detnakarin dan Rurkkhum (2016) <i>The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationships between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior of Hotels in Thailand</i>	Y: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> M: <i>Employee Engagement</i> X: <i>Perceived Organizational Support</i>	Data dianalisis melalui statistik deskriptif, analisis faktor konfirmatori, dan pemodelan persamaan struktural. Sebanyak 733 karyawan dari hotel di 10 provinsi yang paling banyak dikunjungi di Thailand berpartisipasi dalam penelitian ini.	<i>Employee engagement</i> menjadi pemediasi pengaruh POS Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> pada Hotel Thailand.
3	Wijayanto dan Kismono (2004) <i>The Effect of Job Embeddedness on Organizational Citizenship Behavior The Mediating Role of Sense of Responsibility</i>	Y: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> M: <i>Role of Sense of Responsibility</i> X: <i>Job Embeddedness</i>	Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan survei yang dilakukan pada lima rumah sakit swasta yang terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta. Responden perawat dengan minimal dua tahun masa jabatan, dan supervisor. 170 perawat dan 41 supervisor berpartisipasi dalam penelitian ini.	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> <i>Role of Sense of Responsibility</i> tidak menjadi pemediasi pengaruh <i>job embeddedness</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>
4	Halbesleben dan Wheeler (2008) <i>The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave</i>	Y1: <i>Intention to Leave</i> Y2: <i>Job Performance</i> X1: <i>Employee Engagement</i> X2: <i>Job Embeddedness</i>	Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan survey, dengan menggunakan sampel karyawan AS dari berbagai industri dan pekerjaan. Seperti supervisor,	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>
5	Karatepe dan Ngeche (2014) <i>Does Job Embeddedness Mediate the Effect of Work Engagement on Job Outcomes? A Study of Hotel Employees in Cameroon</i>	Y: <i>Job Outcomes</i> M: <i>Job embeddedness</i> X: <i>Employee engagement.</i>	Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan di tiga hotel berbintang empat dan satu hotel berbintang lima di Yaoundé, Douala, dan Kamerun	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>

C. Kerangka Konseptual

Job embeddedness dapat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. *Job embeddedness* berpengaruh secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan berpengaruh tidak langsung yaitu melalui peran mediasi *employee engagement*, apabila sikap *job embeddedness* yang dirasakan karyawan tinggi maka akan menimbulkan sikap *employee engagement* karyawan dalam bekerja, dengan tingginya sikap *employee engagement* yang dirasakan karyawan maka akan muncul rangsangan untuk berperilaku positif untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku positif itu adalah *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu perilaku positif karyawan yang bekerja secara efektif dan efisien dalam perusahaan.

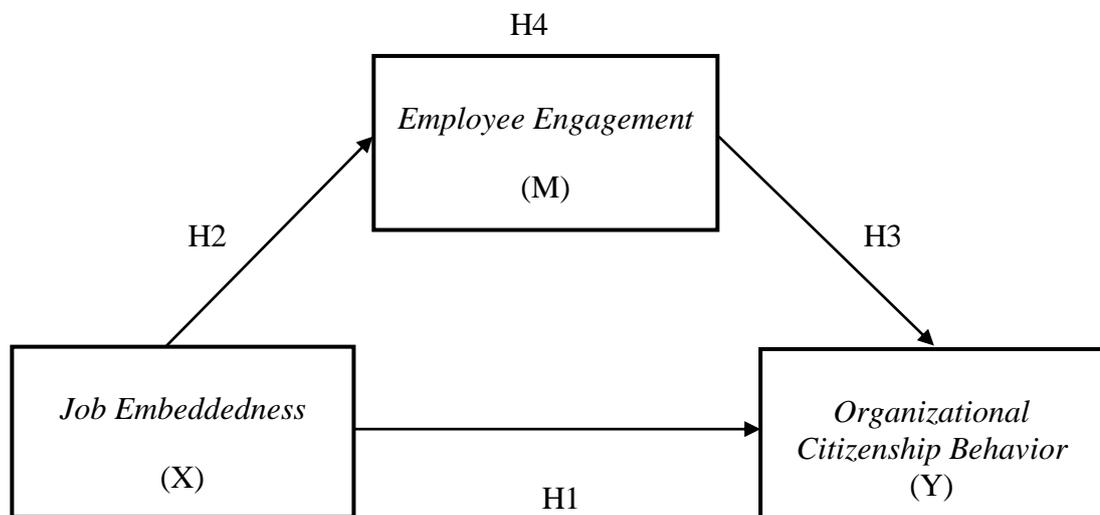
Job embeddedness, *employee engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan mempunyai hubungan erat karena salah satu faktor yang sering menjadi alasan seseorang bertahan di perusahaan adalah sikap *job embeddedness* dan *employee engagement* yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karena merasakan adanya *job embeddedness* yang terlalu tinggi dan *employee engagement* yang tinggi yang dirasakan karyawan dalam perusahaan maka akan menimbulkan keinginan untuk berperilaku *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri karyawan.

Dalam upaya untuk meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan pada suatu perusahaan hal yang penting di perhatikan

oleh perusahaan tersebut adalah *job embeddedness*. *Job embeddedness* adalah alasan yang menjadikan seorang karyawan bertahan pada organisasinya. Ini terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Job embeddedness yang dirasakan oleh karyawan akan menimbulkan keterikatan kerja yang tinggi dan tingginya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Sebaliknya, rendahnya *job embeddedness*, maka *employee engagement* juga rendah dan akan diikuti juga dengan menurunnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disusun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, kajian teoritis, dan perumusan masalah yang diungkapkan serta kerangka konseptual, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan BPR di Kota Padang.

H2: *Job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada karyawan BPR di Kota Padang.

H3: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan BPR di Kota Padang.

H4: *Employee engagement* sebagai variabel mediasi hubungan antara *Job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan BPR di Kota Padang.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pendahuluan, kajian teori, dan pengolahan data serta pembahasan terkait hasil pengolahan data yang telah dikaji pada bab terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan BPR di Kota Padang. Hal ini menunjukkan *job embeddedness* karyawan yang tinggi dapat menaikkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan atas pekerjaannya.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *job embeddedness* terhadap *employee engagement* pada karyawan BPR di Kota Padang. Hal ini berarti tingkat *job embeddedness* karyawan yang tinggi dapat menaikkan tingkat *employee engagement* karyawan dalam bekerja.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan BPR di Kota Padang. Hal ini menunjukkan tingginya *employee engagement* karyawan akan menaikkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.
4. *Employee engagement* tidak memediasi secara sempurna atau full mediasi pengaruh antara *job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan BPR di Kota Padang. Hal ini berarti pengaruh *job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* hanya bisa berpengaruh secara langsung.

B. Saran

Adapun saran yang dapat penulis berikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan pihak BPR di Kota Padang perlu mempertahankan dan dapat meningkatkan lagi *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan, berdasarkan indikator yang paling rendah terdapat pada *altruism*, BPR disarankan untuk mengadakan kegiatan yang dapat mempererat rasa kekeluargaan yang difasilitasi oleh perusahaan, memberikan pelatihan tentang pentingnya kerjasama kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meringankan pekerjaan rekan kerja.
2. Diharapkan pada pihak BPR di Kota Padang untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan lagi sikap *job embeddedness* karyawan, berdasarkan indikator yang paling rendah terdapat pada *link organization*, *link community*, BPR disarankan untuk memberikan kompensasi sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan, memberikan jaminan kesehatan bagi karyawan, dan pihak BPR juga dapat memberikan pekerjaan yang sesuai dengan skill atau bidang yang dikuasai oleh karyawan, agar karyawan merasa kehilangan jika meninggalkan pekerjaannya karena karyawan tersebut merasa cocok dengan pekerjaan yang ia geluti. Pihak BPR juga disarankan untuk membuat tim kerja bagi karyawan, agar karyawan lebih bersemangat dalam bekerja dan pekerjaan mereka juga dengan cepat terselesaikan. Dan berdasarkan indikator yang paling rendah juga terdapat pada *organizational sacrifice* dan *community sacrifice*, pihak BPR disarankan untuk membuat tim kerja karyawan agar

pekerjaan lebih cepat terselesaikan, karena dengan adanya rekan kerja dapat memberikan semangat antar karyawan tersebut, sehingga ia akan merasa berat jika meninggalkan pekerjaannya karena telah memiliki rekan kerja yang selalu membantu dalam menjalankan tugas.

3. Diharapkan kepada pihak BPR di Kota Padang untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan *employee engagement* karyawan, berdasarkan indikator yang paling rendah terdapat pada *vigor*, *dedication absorption* karyawan, pihak BPR disarankan untuk dapat memberikan arahan kepada karyawan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan merupakan kewajiban yang harus dikerjakan dengan baik atau profesional agar ketika waktu bekerja lebih fokus dan tidak sibuk mengobrol dengan teman-teman disekitarnya, mengingat peran karyawan bank yang cukup dominan terhadap tingkat risiko operasional bank maka kualitas kerja harus terus ditingkatkan.