

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Garay (2006), *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah aktivitas sukarela karyawan melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya atau tanggungjawabnya demi kemajuan perusahaan tempatnya bekerja. OCB merupakan perilaku yang baik dari seorang karyawan dan sangat berharga bagi perusahaan karena perilaku tersebut mampu memajukan perusahaan. OCB tidak terdapat dalam deskripsi pekerjaan dan tidak mendapat penghargaan dari perusahaan, karyawan yang memiliki OCB bertindak atas pilihannya sendiri atau secara sukarela (Luthans, 2011). Sedangkan menurut Robbins & Judge (2015), OCB adalah perilaku atau aktivitas seorang karyawan berdasarkan pilihannya sendiri yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaannya, namun mendukung perusahaan secara efektif. Organ et al (2006) menegaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela karyawan yang tidak secara langsung berkaitan dalam

sistem pengimbangan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi.

Senada dengan pengertian OCB di atas, Greenberg & Baron (2003) menyatakan karyawan yang melaksanakan tugas di perusahaan sesuai deskripsi pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya disebut *in-role behavior*, sedangkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan di luar deskripsi pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya disebut OCB. Perilaku OCB pada dasarnya memiliki ciri khusus yaitu perilaku karyawan yang melampaui peran formal yang tertulis dalam deskripsi pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya secara sukarela. Walaupun perilaku tersebut dilakukan karyawan secara sukarela, seharusnya manajemen perusahaan tidak mengabaikan dan memberi penghargaan khusus bagi karyawan yang memiliki perilaku OCB, agar terus memacu karyawan dalam meningkatkan perilaku OCB (Davis dan Newstrom, 2002).

Hal mendasar yang membedakan OCB dengan aktivitas kerja biasa adalah OCB dilakukan secara sukarela atau atas pilihannya sendiri dan aktivitas tersebut di luar deskripsi pekerjaan dari jabatannya dan aktivitas tersebut memberikan dampak positif bagi perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan OCB yang tinggi akan memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik daripada perusahaan yang memiliki karyawan

dengan OCB rendah. Contoh perilaku OCB adalah membantu rekan kerja, memberi saran yang baik untuk perusahaan, bersedia lembur kerja atas pilihan sendiri, dan toleransi terhadap hal yang tidak menyenangkan dalam lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2015). Organ et al (2006) menyatakan untuk mengukur tinggi rendahnya perilaku OCB karyawan suatu perusahaan, dapat menggunakan 5 dimensi OCB, yaitu :

a. *Altruism*

Dimensi *altruism* mengukur pada perilaku sukarela karyawan dalam membantu rekan sekerja yang sedang mengalami hambatan atau kesulitan.

b. *Courtesy*

Dimensi *courtesy* mengukur pada perilaku karyawan yang selalu menjaga hubungan baik antar sesama karyawan agar terhindar masalah internal antar sesama karyawan dalam suatu perusahaan.

c. *Conscientiousness*

Dimensi *conscientiousness* mengukur pada perilaku karyawan yang selalu melampaui harapan perusahaan, misalnya datang sebelum waktu jam kerja.

d. *Sportmanship*

Dimensi *sportmanship* mengukur pada perilaku karyawan yang menerima atau memberi toleransi pada keputusan atau keadaan perusahaan walaupun sebenarnya kurang ideal.

e. *Civic virtue*

Dimensi *civic virtue* mengukur pada perilaku karyawan yang peduli terhadap keberlangsungan perusahaan dan selalu terlibat dalam kegiatan yang diselenggarakan perusahaan.

2. *Employee Engagement*

Hubungan yang erat antar karyawan, hubungan karyawan dengan perusahaan, hubungan karyawan dengan pekerjaannya atau biasa disebut *employee engagement* adalah kondisi psikologis karyawan yang perlu diperhatikan manajemen perusahaan. *Employee engagement* membuat karyawan dapat memaknai dan bangga atas pekerjaan dan perusahaan tempat bekerja (McPhie & Rose, 2008). *Employee engagement* dapat membuat karyawan tidak ingin pindah perusahaan dan selalu ingin berkontribusi lebih pada perusahaan (Macey & Schneider, 2008).

Schiemann (2011) menyatakan *engagement* adalah karyawan yang memiliki motivasi untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Robinson et al (2004) juga menyatakan pendapat yang sama yaitu *employee engagement* adalah sikap positif dan kerelaan yang ditunjukkan karyawan dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Tingkat *engagement* yang tinggi akan membuat karyawan memiliki kepedulian terhadap perkembangan perusahaan.

Macey dan Schneider (2008) berpendapat bahwa penjelasan *employee engagement* akan lebih mengena apabila dijelaskan dengan elemen-elemennya, yaitu *trait engagement*, *state engagement*, dan *behavioral engagement*. *Trait engagement* adalah pandangan positif karyawan mengenai kehidupan dan pekerjaan. *State engagement* adalah perasaan memiliki energi dari karyawan. Sedangkan *behavioral engagement* adalah perilaku karyawan melebihi tugas yang dibebankan. Schaufeli et al (2006) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah pemikiran positif untuk menyelesaikan hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan 3 dimensi *employee engagement*, yaitu :

a. *Vigor*

Dimensi *vigor* menjelaskan tentang karyawan dengan ketahanan mental dan tingkatan tingginya energi saat bekerja.

b. *Dedication*

Dimensi *dedication* menjelaskan tentang keterlibatan karyawan yang tinggi, antusiasme, dan kebanggaan terhadap pekerjaan.

c. *Absorption*

Dimensi *absorption* menjelaskan tentang karyawan yang berkonsentrasi penuh dan senang terlibat dengan perusahaan sehingga waktu tidak terasa saat bekerja.

Sebenarnya beberapa peneliti terdahulu memakai istilah berbeda dalam mendefinisikan *engagement*. Adapun istilah yang digunakan peneliti terdahulu yaitu *employee engagement* dan *work engagement*. Kedua istilah tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam mendefinisikan *engagement* karyawan. *Employee engagement* dan *work engagement* dibentuk oleh beberapa karakteristik yang sama seperti yang dikemukakan Schaufeli et al (2006), yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

3. Stres Kerja

Stres diartikan sebagai interaksi individu dengan lingkungan, tetapi kemudian diperinci lagi menjadi respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu dan atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi, atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik secara berlebihan pada seseorang (Luthans, 2011). Stres kerja menurut Wibowo, dkk (2015) adalah beban atau tugas berat seorang karyawan yang tidak dapat mengatasi tugas yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan, sehingga karyawan tersebut dapat mengalami stres, respons atau tindakan ini termasuk respons fisiologis dan psikologis. Menurut Cooper (dalam Rivai dan Sagala, 2014), stres kerja adalah suatu ketegangan atau tekanan yang dialami karyawan ketika tuntutan yang dihadapi melebihi kekuatan yang ada pada diri karyawan.

Menurut Rivai dan Sagala (2014) stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seorang karyawan. Stres kerja dapat digambarkan sebagai rasa tidak nyaman yang dirasakan oleh individu yang kemampuan dan sumber daya mereka tidak dapat diatasi dengan tuntutan, peristiwa dan situasi di tempat kerja mereka (Karimi dan Alipour,

2011). Vigoda (2002) berpendapat bahwa stres kerja didefinisikan sebagai adanya tekanan dan ketergantungan yang diakibatkan oleh persyaratan pekerjaan termasuk *outcomes* yang mungkin dalam bentuk perasaan atau gejala fisik.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa stres adalah apabila seseorang mengalami beban atau tugas yang berat tetapi orang tersebut tidak dapat mengatasi tugas yang dibebankan itu, maka tubuh akan berespon dengan tidak mampu terhadap tugas tersebut, sehingga orang tersebut dapat mengalami stres, respons atau tindakan ini termasuk respons fisiologis dan psikologis. Indikator yang dapat dijadikan untuk mengukur stres kerja karyawan menurut Cooper (dalam Rivai dan Sagala, 2014) adalah beban kerja, konflik peran, hubungan dalam pekerjaan, pengembangan karir, dan struktur dalam organisasi.

Penyebab stres yang dirasakan setiap karyawan karena terdapat faktor dari dalam diri karyawan maupun dari luar yang pada akhirnya timbul rasa stres. Faktor penyebab stres menurut Anatan dan Ellitan (2009) sebagai berikut:

- a. *Extra organizational stresor*, yaitu penyebab stres dari luar organisasi meliputi perubahan sosial dan teknologi yang berakibatkan adanya perubahan gaya hidup masyarakat, perubahan ekonomi dan finansial

mempengaruhi pola kerja seseorang, kondisi masyarakat relokasi dan kondisi keluarga.

- b. *Organizational stresor*, penyebab stres dari dalam organisasi yang meliputi kondisi kebijakan dan strategi administrasi, struktur dan desain organisasi, proses organisasi, dan kondisi lingkungan kerja.
- c. *Group stresor*, penyebab stres dari kelompok dalam organisasi yang timbul akibat kurangnya kesatuan dalam melaksanakan tugas dan kerja terutama pada level bawahan, kurangnya dukungan dari atasan, munculnya konflik antar personal, interpersonal, dan antar kelompok.
- d. *Individual stresor*, stres yang berakibat dari dalam diri individu yang muncul akibat konflik dan ambiguitas peran, beban kerja yang terlalu berat, dan kurangnya pengawasan dari pihak perusahaan.

Stres pada tingkat tertentu diperlukan karyawan untuk pengembangan motivasi, perubahan, dan pertumbuhan. Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi sebelum menimbulkan dampak yang negatif. Manajemen stres lebih daripada sekedar mengatasinya, yaitu belajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif. Sunyoto (2012) menjelaskan bahwa terdapat dua faktor dalam mengelola stres yaitu :

a. Pendekatan individu

Strategi yang dapat digunakan oleh karyawan dalam mengatasi stres adalah melalui pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial.

b. Pendekatan organisasi

Strategi yang dapat digunakan oleh manajemen suatu organisasi dalam mengatasi stres pada karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan keputusan partisipatif, tujuan, redesain pekerjaan, pengambilan komunikasi kesejahteraan.

4. Keadilan Prosedural

Menurut Robbins & Judge (2015), keadilan prosedural adalah keadilan yang dialami dan dirasakan karyawan dari proses atau prosedur yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Colquitt (2001) berpendapat bahwa keadilan prosedural adalah persepsi karyawan tentang keadilan berdasarkan prosedur manajemen perusahaan tempatnya bekerja. Noe et al (2011) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah konsep keadilan yang berfokus pada prosedur yang digunakan manajemen perusahaan dalam memberikan imbalan untuk karyawan. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2001), keadilan prosedural adalah keadilan yang

dirasakan karyawan dari proses dan prosedur yang digunakan manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan. Tjahjono (2007) menegaskan bahwa keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan individu dalam hubungannya dengan prosedur atau aturan dalam pengambilan kebijakan dalam organisasi.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli tentang keadilan prosedural di atas, dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi karyawan dalam melihat manajemen perusahaan ketika menjalankan semua proses dan prosedur pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan. Tjahjono (2009) menyatakan bahwa dampak negatif dari persepsi karyawan mengenai kebijakan manajerial yang tidak adil adalah dapat memicu emosi negatif serta berpotensi mendorong perilaku karyawan untuk membalas perlakuan tidak adil tersebut. Lebih lanjut mengenai pentingnya keadilan prosedural bagi perusahaan adalah apabila persepsi karyawan dalam menilai keadilan prosedural perusahaan adalah adil, maka akan lebih memicu karyawan untuk lebih berkontribusi terhadap perusahaan karena keadilan prosedural menjelaskan *outcomes* organisasi berupa sikap individu terhadap organisasi (Tjahjono, 2008).

Cropanzano et al (2002) menyatakan terdapat 6 dimensi keadilan

prosedural yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya keadilan

prosedural dalam perusahaan, yaitu :

a. Konsistensi

Dimensi konsistensi menjelaskan tentang perlakuan yang sama kepada semua karyawan oleh manajemen perusahaan.

b. Kurangnya Bias

Dimensi kurangnya bias menjelaskan bahwa tidak ada karyawan yang diistimewakan atau diperlakukan tidak sama.

c. Keakuratan

Dimensi keakuratan menjelaskan tentang keputusan dibuat manajemen perusahaan berdasarkan informasi yang akurat.

d. Pertimbangan wakil karyawan

Dimensi pertimbangan wakil karyawan menjelaskan tentang karyawan yang dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan manajemen perusahaan.

e. Koreksi

Dimensi koreksi menjelaskan tentang manajemen yang memiliki proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan yang pernah diambil.

f. Etika

Dimensi etika menjelaskan tentang prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral.

Tjahjono (2007) dalam penelitiannya yang memodifikasi dari Colquitt (2001), menyatakan ada 7 indikator untuk mengukur keadilan prosedural.

Tujuh indikator tersebut adalah :

a. Kendali proses

Mengekspresikan pandangan dan perasaan pada prosedur-prosedur penilaian kinerja.

b. Kendali keputusan

Memiliki pengaruh terhadap prosedur-prosedur penilaian kinerja.

c. Konsistensi

Prosedur-prosedur penilaian kinerja telah diaplikasikan secara konsisten.

d. Tidak bias

Prosedur-prosedur dalam penilaian kinerja tidak lagi mengandung bias (bias kepentingan pihak-pihak tertentu).

e. Informasi akurat

Prosedur-prosedur dalam penilaian kinerja telah didasarkan pada

informasi yang akurat.

f. Mampu koreksi

Saya dapat mempertanyakan penilaian kinerja yang muncul dari prosedur-prosedur tersebut.

g. Etika dan moral

Prosedur-prosedur penilaian kinerja sesuai dengan etik dan standar moral.

5. Iklim organisasional

Iklim organisasional adalah persepsi bersama yang dianut seluruh anggota organisasi tentang organisasi dan lingkungannya (Robbins & Judge, 2015). Lingkup iklim organisasional meliputi pemahaman karyawan akan aturan tertulis, kebiasaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, birokrasi dalam melaksanakan pekerjaan, lingkungan kerja, dan batas wewenang kerja. Gibson et al (2011) menyatakan bahwa iklim organisasional adalah penilaian langsung maupun tidak langsung mengenai sifat lingkungan kerja oleh karyawan, yang diasumsikan sebagai kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Furnham dan Goodstein (1997) menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah sebuah persepsi karyawan dalam hal-hal yang berlangsung dalam lingkungan organisasi.

Menurut Stringer (dalam Wirawan, 2007), iklim organisasional adalah sesuatu yang dapat diukur di lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi dan perilaku yang dipersepsikan secara langsung maupun tidak langsung oleh karyawan. Begitu pentingnya iklim organisasional karena menjadi dasar perilaku anggota organisasi. Sementara Davis (2011) menyatakan iklim organisasional adalah lingkungan karyawan dimana mereka melaksanakan pekerjaan.

Pengukuran iklim organisasional dalam penelitian ini menggunakan dimensi-dimensi dari teori Furnham dan Goodstein (1997) dengan alasan lebih lengkap dalam menggambarkan iklim organisasi dibanding dengan teori lain. Adapun dimensi-dimensi dari teori Furnham dan Goodstein (1997) adalah :

a. *Role Charity*

Kejelasan peranan karyawan dalam perusahaan sehingga dapat membuat termotivasi memberdayakan diri.

b. *Respect*

Karyawan merasa dihormati dan dihargai mengenai keberadaannya dalam perusahaan.

c. *Communication*

Komunikasi yang terjalin antar sesama karyawan baik yang

berhubungan dengan pekerjaan maupun tidak.

d. Reward system

Sistem yang ada dalam perusahaan yang menilai dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang sesuai.

e. Career development

Peningkatan dan kesempatan karyawan untuk mendapat posisi yang lebih baik.

f. Planning and decision making

Perencanaan dan pengambilan keputusan yang sesuai dan menjadi hak setiap karyawan sesuai kewenangan.

g. Innovation

Inovasi yang dilakukan secara terus menerus sesuai tuntutan kemajuan zaman.

h. Relationship

Hubungan yang terjalin dari seluruh lapisan jabatan dan perhatian kepada kaum minoritas dalam perusahaan.

i. Teamwork and support

Kerja sama tim dan saling mendukung sesama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

j. Quality of service

Kebanggaan atas pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada pelanggannya.

k. Conflict Management

Manajemen konflik dapat mencegah dan menyelesaikan konflik dalam perusahaan.

l. Commitment and morale

Komitmen dapat dilihat dari motivasi karyawan dalam bekerja, sedangkan moral menjadi faktor dalam kepribadian perusahaan.

m. Training and learning

Pelatihan dan pembelajaran yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai penunjang pekerjaan dan pengetahuan umum.

n. Direction

Jelasnya arah masa depan karyawan dan perusahaan.

B. Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis

1. Pengaruh stres kerja terhadap *organizational citizenship behavior*

Stres kerja dapat digambarkan sebagai rasa tidak nyaman yang dirasakan oleh individu yang kemampuan dan sumber daya mereka tidak dapat diatasi

dengan tuntutan, peristiwa dan situasi di tempat kerja mereka (Karimi dan Alipour, 2011). Karyawan dengan tingkat stres kerja yang tinggi biasanya akan menjadi jenuh di perusahaan tempatnya bekerja dan enggan berkontribusi lebih pada perusahaan. Karyawan yang jenuh dengan pekerjaannya bisa dipastikan tidak ingin lama-lama di perusahaan, setelah jam kerja usai jelas yang dipikirkannya hanya pulang atau langsung meninggalkan kantor dan tidak mungkin bersedia lembur atau sekedar membantu rekan kerja yang berarti karyawan tersebut memiliki OCB yang rendah. Pelayun dan Wibawa (2017) sudah membuktikan hal tersebut, yaitu stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Pengaruh Stres Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Pelayun dan Wibawa (2017)	Pengaruh Stres Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior	Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Stres kerja berpengaruh negatif terhadap *organizational citizenship behavior*

2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior*

Menurut Robbins & Judge (2015), keadilan prosedural adalah keadilan yang dialami dan dirasakan karyawan dari proses atau prosedur yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Karyawan yang mempersepsikan perusahaan tempatnya bekerja adil dalam proses atau sesuai prosedur akan semakin menyukai dan nyaman di perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan akan menganggap manajemen perusahaan menganggap semua karyawan sama dan tidak membedakan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Dengan persepsi tersebut karyawan tentu saja akan betah dan menganggap manajemen perusahaan menghargai setiap karyawan yang akan berdampak pada senangnya karyawan dalam bekerja dan bersedia ikut memajukan perusahaan secara sukarela melebihi deskripsi pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (OCB). Taghinezhad et al (2015) sudah membuktikan dalam penelitiannya bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Organizational Citizenship Behavior

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Taghinezhad et al (2015)	Antecedents of Organizational Citizenship Behavior among Iranian Nurse	Keadilan prosedural terbukti menjadi prediktor dari OCB

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

3. Pengaruh iklim organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*

Iklim organisasional adalah persepsi bersama yang dianut seluruh anggota organisasi tentang organisasi dan lingkungannya (Robbins & Judge, 2015). Perilaku karyawan yang terbentuk dari iklim organisasional yang positif akan memunculkan perilaku sukarela karyawan dalam berkontribusi terhadap perusahaan melebihi peran yang diembannya. Penelitian terdahulu sudah mendukung bahwa iklim organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Seperti penelitian yang dilakukan Ukas dan Latif (2017), yang menunjukkan bukti bahwa iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship*

behavior.

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu Pengaruh Iklim Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Ukkas dan Latif (2017)	Pengaruh iklim organisasional dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Iklim organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

4. Pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*

Robinson et al (2004) menyatakan pendapat yaitu *employee engagement* adalah sikap positif dan kerelaan yang ditunjukkan karyawan dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki sikap positif dan kerelaan dalam membantu tercapainya tujuan organisasi tentu saja bersedia bekerja lebih untuk perusahaannya, walaupun hal tersebut melebihi perannya. Dengan karyawan yang *engaged* akan memiliki pula tingkat OCB

yang tinggi. Penelitian yang dilakukan Sridhar dan Thiruvankadam (2014) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Sridhar dan Thiruvankadam (2014)	Impact of Employee Engagement on Organization Citizenship Behaviour	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

5. Pengaruh stres kerja terhadap *employee engagement*

Kondisi stres kerja yang berlebihan atau apabila karyawan selalu mengalami beban atau tugas yang berat dari perusahaannya tentu kurang menyukai pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan akan merasa lelah tenaga sekaligus pikirannya atas pekerjaannya yang akan menyebabkan karyawan tersebut mengeluh dan tidak rela atas apa yang dilakukannya sehari-hari dalam bekerja. Penelitian Sekarwangi dan Meiyanto

(2014) menunjukkan hasil bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu Pengaruh Stres Kerja terhadap Employee Engagement

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Sekarwangi dan Meiyanto (2014)	Pengaruh Stres Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap Employee Engagement	Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Stres kerja berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*

6. Pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement*

Karyawan yang mempersepsikan adilnya perusahaan tempatnya bekerja ketika menjalankan semua proses dan prosedur pengambilan keputusan yang mempertimbangkan pendapat karyawan akan merasa ikut dilibatkan dan merasa dihargai oleh manajemen perusahaan. Karyawan akan dengan sukarela membantu manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan atau membantu apabila ada masalah perusahaan. Penelitian Yulianti (2016) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Yulianti (2016)	Procedural Justice, Organizational Trust, Organizational Identification dan Pengaruhnya pada Employee Engagement	Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H6: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

7. Pengaruh iklim organisasional terhadap *employee engagement*.

Gibson et al (2011) menyatakan bahwa iklim organisasional adalah penilaian langsung maupun tidak langsung mengenai sifat lingkungan kerja oleh karyawan, yang diasumsikan sebagai kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Apabila iklim organisasional tempat karyawan sangat mendukung individu karyawan dalam arti karyawan cocok dengan lingkungan tempatnya bekerja, maka karyawan tersebut akan merasa nyaman saat bekerja dan memiliki keinginan untuk memberikan yang terbaik dalam lingkungan atau perusahaan tempatnya bekerja. Penelitian Ratliff (2012) membuktikan bahwa iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu Pengaruh Iklim Organisasional terhadap Employee Engagement

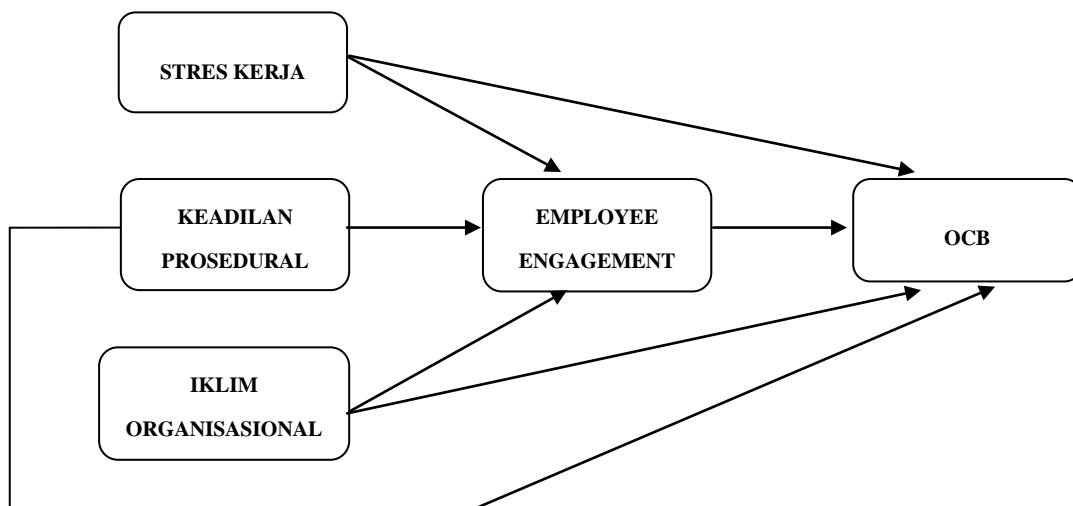
Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Ratliff (2012)	Effect of Organizational Climate on Job Performance and Employee Engagement	iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7: iklim organisasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

C. Model Penelitian

Mengacu pada dasar teori, penelitian terdahulu, dan hipotesis, maka dapat diajukan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Penelitian