

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil PD BPR Bank Sleman

PD BPR Bank Sleman dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 3 Tahun 1962 tanggal 19 Mei 1962 tentang Mengadakan Bank Pasar. Keberadaannya kemudian dikukuhkan dengan Keputusan Bupati Nomor 6/K/1969 tanggal 21 Januari 1969 tentang Penetapan Bank-bank Pasar dan Keputusan Bupati Sleman Nomor 3/K/1970 tanggal 24 Maret 1970 tentang Pedoman Pelaksanaan Bank Pasar Daerah Kabupaten Sleman. Sejak tahun 1970 inilah, PD BPR Bank Sleman yang pada saat pendiriannya bernama "Bank Pasar" ini memulai aktivitasnya di bidang perbankan.

Seiring perkembangan usahanya, kemudian diterbitkan Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Sleman Nomor 076/Kep. KDH/1981, tanggal 21 Juli 1981, tentang Anggaran Dasar Sementara Perusahaan Daerah "Bank Pasar" Kabupaten Dati II Sleman. Anggaran Dasar Sementara tersebut lalu disempurnakan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Dati II Sleman Nomor 15 Tahun 1983 tanggal 21 Juni 1983, yang disahkan dengan Keputusan Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 209/KPTS/1983, tanggal 21

November 1983 dan telah mendapat Surat Keterangan Ijin Usaha Bank Pasar dari Menteri Keuangan Republik Indonesia, Nomor S-387/MK.11/1981, tanggal 28 November 1981. Visi dan misi PD BPR Bank Sleman sebagai berikut :

1. Visi :

Menjadi bank yang unggul di daerah, profesional dan terkemuka dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat

2. Misi :

- a. Menjalankan fungsi bank sebagai lembaga intermediasi secara unggul, profesional dan terkemuka
- b. Menjadi salah satu bagian usaha Pemda dalam membantu meningkatkan pembiayaan UMKM dan masyarakat umum.

B. Karakteristik Responden

Kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan PD BPR Bank Sleman sebanyak 130 eksemplar, kuesioner yang dikembalikan sebanyak 130 eksemplar, dan yang layak digunakan sebanyak 118 eksemplar. Berdasarkan hasil pengisian responden dari kuesioner, maka dapat diperoleh gambaran mengenai karakteristik

responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

Karakteristik responden secara lebih rinci disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

No.	Karakteristik		Frekuensi	Persentase
1.	Jenis kelamin	Laki-laki	63	53,4%
		Perempuan	53	44,9%
	Tidak diisi		2	1,7%
	Total		118	100%
2.	Usia	21-30 tahun	36	30,5%
		31-40 tahun	42	35,6%
		41-50 tahun	27	22,9%
		> 51 tahun	11	9,3%
	Tidak diisi		2	1,7%
Total		118	100%	
3.	Pendidikan terakhir	SMP	2	1,7%
		SMA/SMK	31	26,7%
		D3/S1	79	68,1%
		S2	4	3,4%
	Tidak diisi		2	1,7%
Total		118	100%	

No.	Karakteristik	Frekuensi	Persentase	
4.	Masa kerja	< 1 tahun	1	0,8%
		1-10 tahun	83	70,3%
		11-20 tahun	16	13,6%
		21-30 tahun	11	9,3%
		> 31 tahun	4	3,4%
	Tidak diisi	3	2,5%	
Total		118	100%	

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 2

Berdasarkan tabel di atas, karakteristik pada jenis kelamin karyawan PD BPR Bank Sleman hampir sebanding antara laki-laki dengan perempuan, yaitu laki-laki sebanyak 63 orang (53,4%) dibanding wanita sebanyak 53 orang (44,9%). Karakteristik responden berdasarkan usia didominasi oleh responden yang berusia antara 31-40 tahun yaitu sebanyak 42 orang (35,6%) dan paling sedikit adalah responden berusia lebih dari 51 tahun yaitu sebanyak 11 orang (9,3%). Berdasarkan latar belakang pendidikan terakhir, didominasi oleh responden yang memiliki latar belakang pendidikan D3/S1 yaitu sebanyak 79 orang (68,1%). Responden dengan masa kerja terbanyak didominasi oleh responden dengan rentang masa kerja 1-10 tahun yaitu sebanyak 83 orang (70,3%).

C. Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden dapat digunakan untuk melihat gambaran keadaan responden pada variabel dalam penelitian ini berdasarkan pengisian kuesioner. Nilai rata-rata dari hasil pengisian responden terhadap pernyataan digunakan untuk menentukan persepsi responden atas indikator atau variabel dalam penelitian ini karena pernyataan memiliki jawaban bertingkat dimulai dari sangat tidak setuju yang bernilai 1 sampai sampai sangat setuju yang bernilai 5, atau dengan kata lain memiliki jawaban bertingkat dari 1 sampai dengan 5. Penilaian tinggi rendahnya persepsi responden didasarkan pada rentang skor jawaban, yaitu panjang kelas ditentukan dari jawaban bernilai paling tinggi yaitu sangat setuju (5) dikurangi jawaban yang bernilai paling rendah yaitu sangat tidak setuju (1), selanjutnya dibagi dengan jumlah kelas (5). Adapun kategori penilaian persepsi responden disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.2. Kategori Penilaian

<i>Means</i>	Kategori
1 - 1,79	Sangat Rendah
1,80 - 2,59	Rendah
2,60 - 3,39	Cukup
3,40 - 4,19	Tinggi
4,20 - 5,00	Sangat Tinggi

1. Deskripsi Jawaban Variabel OCB

Variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 15 pernyataan dalam kuesioner yang didasarkan pada 5 indikator pengukur OCB menurut Organ et al (2006). Indikator OCB menurut Organ et al (2006) terdiri dari *altruism*, *courtesy*, *conscientiousness*, *sportmanship*, dan *civic virtue*. Deskripsi variabel OCB karyawan PD BPR Bank Sleman disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.3. Deskripsi Variabel OCB

No.	Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
1.	O1	3	5	4,53	Sangat Tinggi
2.	O2	3	5	4,39	Sangat Tinggi
3.	O3	2	5	3,82	Tinggi
4.	O4	2	5	3,59	Tinggi
5.	O5	2	5	3,89	Tinggi
6.	O6	3	5	4,22	Sangat Tinggi
7.	O7	4	5	4,77	Sangat Tinggi
8.	O8	4	5	4,68	Sangat Tinggi
9.	O9	3	5	4,03	Tinggi
10.	O10	3	5	4,03	Tinggi
11.	O11	2	5	3,78	Tinggi

No.	Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
12.	O12	2	5	3,89	Tinggi
13.	O13	3	5	4,17	Tinggi
14.	O14	3	5	4,08	Tinggi
15.	O15	3	5	4,17	Tinggi
Total				4,13	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas, hasil olah data menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan sebesar 4,13 yang dapat diartikan tingkat OCB karyawan PD BPR Bank Sleman pada kategori tinggi. Hasil rata-rata pernyataan O7 yang berarti mengacu pada indikator *Conscientiousness* memiliki nilai tertinggi yaitu sebesar 4,77 yang berarti pada kategori sangat tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan PD BPR Bank Sleman selalu melampaui harapan perusahaan, seperti datang sebelum waktu jam kerja.

2. Deskripsi Jawaban Variabel *Employee Engagement*

Variabel *Employee Engagement* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 12 pernyataan dalam kuesioner yang didasarkan pada 3 indikator pengukur *Employee Engagement* menurut Schaufeli et al (2006). Indikator *Employee Engagement* menurut Schaufeli et al (2006) terdiri dari

Vigor, Dedication, dan Absorption. Deskripsi variabel *Employee Engagement*

karyawan PD BPR Bank Sleman disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.4. Deskripsi Variabel *Employee Engagement*

No.	Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
1.	EE1	3	5	4,19	Tinggi
2.	EE2	3	5	4,13	Tinggi
3.	EE3	3	5	4,47	Sangat Tinggi
4.	EE4	3	5	4,21	Sangat Tinggi
5.	EE5	3	5	4,38	Sangat Tinggi
6.	EE6	3	5	4,31	Sangat Tinggi
7.	EE7	3	5	4,28	Sangat Tinggi
8.	EE8	3	5	4,29	Sangat Tinggi
9.	EE9	3	5	4,29	Sangat Tinggi
10.	EE10	3	5	4,38	Sangat Tinggi
11.	EE11	3	5	4,24	Sangat Tinggi
12.	EE12	1	5	3,28	Cukup
Total				4,20	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas, hasil olah data menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan sebesar 4,20 yang dapat diartikan tingkat *Employee Engagement*

karyawan PD BPR Bank Sleman pada kategori sangat tinggi. Keseluruhan pernyataan dari indikator *dedication* yaitu EE4, EE5, EE6, EE7, dan EE8 memiliki kategori sangat tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan PD BPR Bank Sleman memiliki keterlibatan karyawan yang tinggi, antusiasme, dan kebanggaan terhadap pekerjaan.

3. Deskripsi Jawaban Variabel Stres Kerja

Variabel stres kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 5 pernyataan dalam kuesioner yang didasarkan pada 5 indikator pengukur stres kerja menurut Cooper (dalam Rivai dan Sagala, 2014). Indikator stres kerja menurut Cooper (dalam Rivai dan Sagala, 2014) terdiri dari beban kerja, konflik peran, hubungan dalam pekerjaan, pengembangan karir, dan struktur dalam organisasi. Deskripsi variabel stres kerja karyawan PD BPR Bank Sleman disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Stres Kerja

No.	Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
1.	SK1	1	5	2,59	Rendah
2.	SK2	1	5	2,82	Cukup
3.	SK3	1	4	2,24	Rendah

No.	Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
4.	SK4	1	5	2,88	Cukup
5.	SK5	1	4	2,33	Rendah
Total				2,57	Rendah

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas, hasil olah data menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan sebesar 2,57 yang dapat diartikan tingkat stres kerjakaryawan PD BPR Bank Sleman pada kategori rendah. Hasil rata-rata dari pernyataan SK3 yang mengacu pada indikator hubungan dalam pekerjaan memiliki nilai terendah yaitu sebesar 2,24. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan PD BPR Bank Sleman tidak mengalami kesulitan berkomunikasi dengan rekan kerja dan atasan.

4. Deskripsi Jawaban Variabel Keadilan Prosedural

Variabel keadilan prosedural dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 7 pernyataan dalam kuesioner yang didasarkan pada 7 indikator pengukur keadilan prosedural menurut Colquitt (2001) yang dimodifikasi Tjahjono (2007). Indikator keadilan prosedural menurut Colquitt (2001) yang dimodifikasi Tjahjono (2007) terdiri dari kendali proses, kendali

keputusan, konsistensi, tidak bias, informasi akurat, mampu koreksi, etika dan moral. Deskripsi variabel keadilan procedural karyawan PD BPR Bank Sleman disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.6. Deskripsi Variabel Keadilan Prosedural

No.	Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
1.	PRO1	2	5	3,8	Tinggi
2.	PRO2	2	5	3,65	Tinggi
3.	PRO3	2	5	3,81	Tinggi
4.	PRO4	2	5	3,72	Tinggi
5.	PRO5	2	5	3,83	Tinggi
6.	PRO6	2	5	3,76	Tinggi
7.	PRO7	2	5	3,92	Tinggi
Total				3,78	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas, hasil olah data menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan sebesar 3,78 yang dapat diartikan tingkat keadilan prosedural karyawan PD BPR Bank Sleman pada kategori tinggi. Hasil rata-rata dari pernyataan PRO7 yang mengacu pada indikator etika dan moral memiliki nilai tertinggi yaitu sebesar 3,92. Hasil tersebut menunjukkan bahwa

karyawan PD BPR Bank Sleman memiliki persepsi prosedur-prosedur penilaian kinerja sesuai dengan etik dan standar moral.

5. Deskripsi Jawaban Variabel Iklim Organisasional

Variabel iklim organisasional dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 14 pernyataan dalam kuesioner yang didasarkan pada 14 indikator pengukur iklim organisasional menurut Furnham dan Goodstein (1997). Indikator iklim organisasional menurut Furnham dan Goodstein (1997) terdiri dari *role charity, respect, communication, reward system, career development, planning and decision making, innovation, relationship, teamwork and support, quality of service, conflict management, commitment and morale, training and learning, dan direction*. Deskripsi variabel iklim organisasional karyawan PD BPR Bank Sleman disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.7. Deskripsi Variabel Iklim Organisasional

No.	Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
1.	IO1	3	5	4,19	Sangat Tinggi
2.	IO2	3	5	4,11	Tinggi
3.	IO3	3	5	4,12	Tinggi
4.	IO4	2	5	3,88	Tinggi
5.	IO5	1	5	3,54	Tinggi

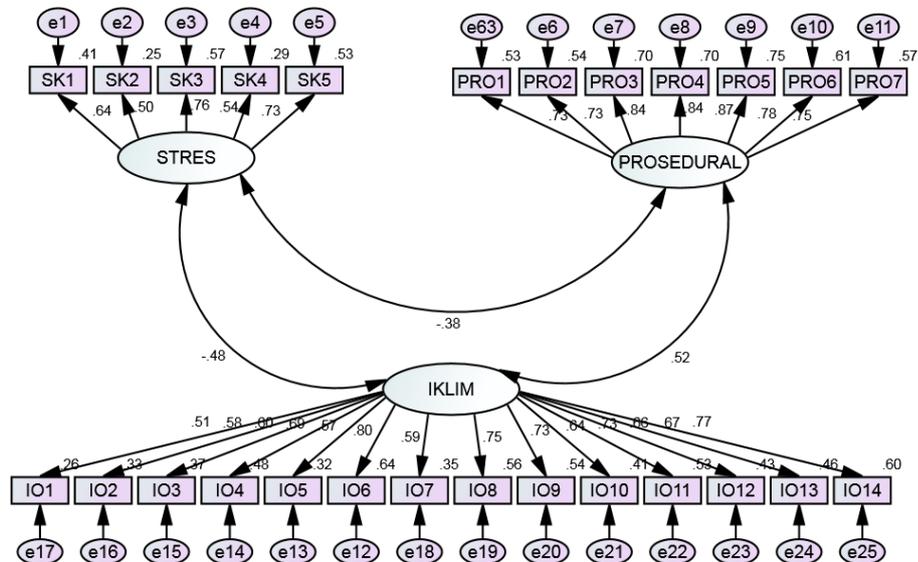
No.	Indikator	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
6.	IO6	2	5	3,58	Tinggi
7.	IO7	3	5	3,97	Tinggi
8.	IO8	2	5	3,47	Tinggi
9.	IO9	2	5	3,86	Tinggi
10.	IO10	2	5	3,83	Tinggi
11.	IO11	2	5	3,73	Tinggi
12.	IO12	3	5	4,06	Tinggi
13.	IO13	3	5	4,14	Tinggi
14.	IO14	2	5	4,00	Tinggi
Total				3,89	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas, hasil olah data menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan sebesar 3,89 yang dapat diartikan tingkat iklim organisasionalkaryawan PD BPR Bank Sleman pada kategori tinggi. Hasil rata-rata dari pernyataan IO1 yang mengacu pada indikator *role charity* memiliki nilai tertinggi yaitu sebesar 4,19. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan karyawan PD BPR Bank Sleman memiliki kejelasan peranan karyawan dalam perusahaan sehingga dapat membuat termotivasi memberdayakan diri.

D. Uji Validitas

Uji validitas adalah menguji apakah alat ukur (indikator) dapat menjelaskan variabel yang diukur. Uji validitas dalam penelitian ini akan menggunakan uji validitas konvergen dalam SEM. Cara menguji validitas konvergen agar dinyatakan valid dilakukan dengan uji signifikansi parameter dan *standardized estimate*. Uji signifikansi parameter dianalisis dengan syarat nilai C.R. > 1,96, sedangkan *standardized estimate* dianalisis dengan syarat *standardized estimate* > 0,5. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan secara terpisah antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Adapun gambar model dan tabel uji validitas variabel eksogen disajikan sebagai berikut :



Gambar 4.1. Model Variabel Eksogen

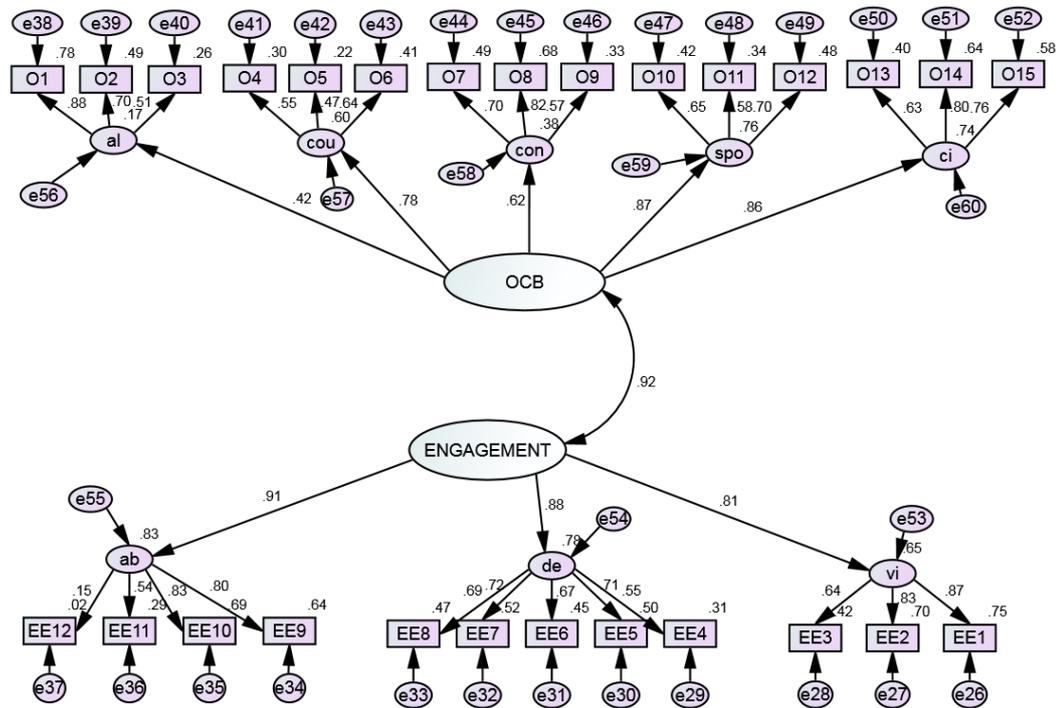
Tabel 4.8. Uji Validitas Variabel Eksogen

<i>Regression Weights</i>			<i>Estimate</i>	<i>Std. Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>Ket.</i>
SK1	<---	STRES	1	0,639		Valid
SK2	<---	STRES	0,828	0,503	4,714	Valid
SK3	<---	STRES	1,134	0,755	5,98	Valid
SK4	<---	STRES	1,279	0,535	4,465	Valid
SK5	<---	STRES	1,222	0,728	5,605	Valid
PRO1	<---	PROSEDURAL	1	0,729	7,974	Valid
PRO2	<---	PROSEDURAL	1,113	0,732		Valid
PRO3	<---	PROSEDURAL	1,252	0,839	9,062	Valid
PRO4	<---	PROSEDURAL	1,1	0,837	9,071	Valid
PRO5	<---	PROSEDURAL	0,934	0,866	9,312	Valid
PRO6	<---	PROSEDURAL	0,895	0,781	8,418	Valid
PRO7	<---	PROSEDURAL	1	0,755	8,045	Valid
IO6	<---	IKLIM	0,9	0,797		Valid
IO5	<---	IKLIM	0,835	0,566	6,348	Valid
IO4	<---	IKLIM	0,639	0,694	8,014	Valid
IO3	<---	IKLIM	0,571	0,605	6,72	Valid
IO2	<---	IKLIM	0,494	0,576	6,366	Valid
IO1	<---	IKLIM	0,598	0,506	5,515	Valid
IO7	<---	IKLIM	0,995	0,592	6,623	Valid

<i>Regression Weights</i>			<i>Estimate</i>	<i>Std. Estimate</i>	<i>C.R.</i>	Ket.
IO8	<---	IKLIM	0,86	0,751	8,977	Valid
IO9	<---	IKLIM	0,745	0,732	8,603	Valid
IO10	<---	IKLIM	1,05	0,642	7,318	Valid
IO11	<---	IKLIM	0,678	0,727	8,59	Valid
IO12	<---	IKLIM	0,679	0,656	7,393	Valid
IO13	<---	IKLIM	0,963	0,675	7,721	Valid
IO14	<---	IKLIM	0,957	0,773	9,187	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 4

Berdasarkan tabel di atas, hasil olah data menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai $C.R. > 1,96$ dan nilai $standardized\ estimate > 0,5$. Hasil tersebut menjelaskan bahwa seluruh indikator variabel stres kerja, keadilan prosedural, dan iklim organisasional dinyatakan valid dan layak untuk dipakai analisis selanjutnya. Selanjutnya akan menguji validitas variabel endogen yaitu variabel OCB dan *employee engagement*. Adapun gambar model dan tabel uji validitas variabel endogen disajikan sebagai berikut :



Gambar 4.2. Model Variabel Endogen

Tabel 4.9. Uji Validitas Variabel Endogen Tahap 1

<i>Regression Weights</i>		<i>Estimate</i>	<i>Std. Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>Ket.</i>
vi	<--- ENGAGEMENT	1	0,806		Valid
de	<--- ENGAGEMENT	0,738	0,883	5,135	Valid
ab	<--- ENGAGEMENT	0,953	0,909	7,031	Valid
al	<--- OCB	1	0,416		Valid
cou	<--- OCB	1,535	0,776	2,993	Valid
con	<--- OCB	0,965	0,617	3,246	Valid

<i>Regression Weights</i>			<i>Estimate</i>	<i>Std. Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>Ket.</i>
spo	<---	OCB	1,394	0,871	3,36	Valid
ci	<---	OCB	1,553	0,86	3,272	Valid
EE1	<---	vi	1	0,866		Valid
EE2	<---	vi	0,979	0,834	10,507	Valid
EE3	<---	vi	0,717	0,644	7,162	Valid
EE4	<---	de	1	0,554		Valid
EE5	<---	de	1,176	0,706	5,577	Valid
EE6	<---	de	1,132	0,668	5,214	Valid
EE7	<---	de	1,235	0,721	5,375	Valid
EE8	<---	de	1,274	0,685	5,129	Valid
EE9	<---	ab	1	0,798		Valid
EE10	<---	ab	1,073	0,833	9,499	Valid
EE11	<---	ab	0,815	0,542	5,274	Valid
<u>EE12</u>	<u><---</u>	<u>ab</u>	<u>0,296</u>	<u>0,147</u>	<u>1,464</u>	<u>Gugur</u>
O1	<---	al	1	0,881		Valid
O2	<---	al	0,8	0,697	5,472	Valid
O3	<---	al	1	0,511	4,579	Valid
O4	<---	cou	1	0,55		Valid
O5	<---	cou	0,9	0,473	3,865	Valid
O6	<---	cou	0,954	0,642	3,12	Valid
O7	<---	con	1	0,703		Valid

<i>Regression Weights</i>			<i>Estimate</i>	<i>Std. Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>Ket.</i>
O8	<---	con	1,303	0,823	6,867	Valid
O9	<---	con	1,168	0,572	4,88	Valid
O10	<---	spo	1	0,647		Valid
O11	<---	spo	1,371	0,581	4,958	Valid
O12	<---	spo	1,519	0,696	5,481	Valid
O13	<---	ci	1	0,63		Valid
O14	<---	ci	1,535	0,802	6,292	Valid
O15	<---	ci	1,403	0,762	6,067	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 4

Berdasarkan tabel di atas, hasil olah data menunjukkan bahwa indikator EE12 dinyatakan tidak valid atau gugur karena memiliki nilai C.R yang masih di bawah 1,96 yaitu sebesar 1,464 dan memiliki nilai *standardized estimate* yang masih di bawah 0,5 yaitu sebesar 0,147. Langkah selanjutnya adalah menguji ulang validitas endogen tanpa mengikutsertakan indikator EE12. Adapun hasil uji ulang variabel endogen disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.10. Uji Validitas Variabel Endogen Tahap 2

<i>Regression Weights</i>			<i>Estimate</i>	<i>Std. Estimate</i>	<i>C.R.</i>	Ket.
vi	<---	ENGAGEMENT	1	0,807		Valid
de	<---	ENGAGEMENT	0,736	0,883	5,128	Valid
ab	<---	ENGAGEMENT	0,951	0,902	7,016	Valid
al	<---	OCB	1	0,417		Valid
cou	<---	OCB	1,535	0,777	2,997	Valid
con	<---	OCB	0,964	0,617	3,249	Valid
spo	<---	OCB	1,393	0,87	3,362	Valid
ci	<---	OCB	1,548	0,859	3,272	Valid
EE1	<---	vi	1	0,866		Valid
EE2	<---	vi	0,979	0,834	10,506	Valid
EE3	<---	vi	0,717	0,644	7,161	Valid
EE4	<---	de	1	0,554		Valid
EE5	<---	de	1,177	0,706	5,57	Valid
EE6	<---	de	1,133	0,668	5,21	Valid
EE7	<---	de	1,237	0,722	5,369	Valid
EE8	<---	de	1,275	0,685	5,121	Valid
EE9	<---	ab	1	0,803		Valid
EE10	<---	ab	1,07	0,837	9,57	Valid
EE11	<---	ab	0,801	0,537	5,268	Valid

<i>Regression Weights</i>			<i>Estimate</i>	<i>Std. Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>Ket.</i>
O1	<---	al	1	0,88		Valid
O2	<---	al	0,801	0,697	5,477	Valid
O3	<---	al	1,001	0,511	4,583	Valid
O4	<---	cou	1	0,55		Valid
O5	<---	cou	0,9	0,473	3,87	Valid
O6	<---	cou	0,953	0,642	3,126	Valid
O7	<---	con	1	0,703		Valid
O8	<---	con	1,303	0,824	6,866	Valid
O9	<---	con	1,168	0,572	4,88	Valid
O10	<---	spo	1	0,647		Valid
O11	<---	spo	1,372	0,581	4,958	Valid
O12	<---	spo	1,519	0,695	5,478	Valid
O13	<---	ci	1	0,63		Valid
O14	<---	ci	1,537	0,803	6,289	Valid
O15	<---	ci	1,403	0,761	6,063	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 4

Berdasarkan tabel di atas, hasil olah data menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai C.R. > 1,96 dan nilai *standardized estimate* > 0,5. Hasil tersebut menjelaskan bahwa seluruh indikator variabel *employee engagement* dan OCB dinyatakan valid dan layak untuk dipakai analisis selanjutnya.

E. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan konsistensi indikator dalam mengukur variabel laten atau konstruk. Sebuah variabel laten atau konstruk memiliki reliabilitas yang baik atau reliabel apabila nilai *Construct Reliability* $\geq 0,70$ (Ferdinand, 2014). Adapun hasil uji *Construct Reliability* disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.11. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Construct Reliability</i>	Keterangan
OCB	0,923	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,910	Reliabel
Stres Kerja	0,771	Reliabel
Keadilan Prosedural	0,921	Reliabel
Iklim Organisasional	0,917	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 5

Berdasarkan tabel di atas, hasil olah data menunjukkan bahwa tidak terdapat nilai *Construct Reliability* yang lebih kecil dari 0,70. Jadi seluruh indikator dalam penelitian ini reliabel dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

1. Evaluasi Asumsi SEM

a. Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang sesuai dalam SEM adalah berjumlah 100 s.d. 200 sampel (Hair dalam Ferdinand, 2014). Penelitian ini mendistribusikan 130 eksemplar kuesioner kepada karyawan PD BPR Bank Sleman, kuesioner yang dikembalikan sebanyak 130 eksemplar dan yang layak digunakan sebanyak 118 eksemplar. Berdasarkan hal tersebut ukuran sampel penelitian ini layak digunakan dengan analisis *Structural Equation Modeling*.

b. Evaluasi *Outliers*

Outliers adalah nilai ekstrim yang muncul pada data penelitian. Evaluasi *outliers* pada penelitian ini diuji baik *univariate outliers* maupun *multivariate outliers*. *univariate outliers* diuji dengan menganalisa nilai *z-score* yang mempunyai rata-rata nol dan standart deviasi sebesar satu dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *z-score* $\geq \pm 3,29$, maka akan dikategorikan sebagai *univariate outliers* (Jauhar, et al., 2016). Hasil uji *univariate outliers* disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.12. Evaluasi *Univariate Outliers*

Zscore	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(O1)	118	-2,96259	0,90023	0	1
Zscore(O2)	118	-2,65473	1,16549	0	1
Zscore(O3)	118	-2,04078	1,31939	0	1
Zscore(O4)	118	-2,33492	2,06168	0	1
Zscore(O5)	118	-2,64856	1,55588	0	1
Zscore(O6)	118	-2,19176	1,40029	0	1
Zscore(O7)	118	-1,82806	0,54239	0	1
Zscore(O8)	118	-1,44479	0,68628	0	1
Zscore(O9)	118	-1,69296	1,60901	0	1
Zscore(O10)	118	-2,19897	2,05478	0	1
Zscore(O11)	118	-2,47956	1,70027	0	1
Zscore(O12)	118	-2,8466	1,67222	0	1
Zscore(O13)	118	-2,15025	1,52699	0	1
Zscore(O14)	118	-1,64124	1,40862	0	1
Zscore(O15)	118	-1,85289	1,31582	0	1
Zscore(EE1)	118	-2,14191	1,46874	0	1
Zscore(EE2)	118	-2,00178	1,55025	0	1
Zscore(EE3)	118	-2,74546	0,99979	0	1
Zscore(EE4)	118	-2,08033	1,35294	0	1

Zscore	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(EE5)	118	-2,56856	1,15034	0	1
Zscore(EE6)	118	-2,38557	1,27024	0	1
Zscore(EE7)	118	-2,31431	1,30276	0	1
Zscore(EE8)	118	-2,14477	1,18527	0	1
Zscore(EE9)	118	-2,53528	1,40108	0	1
Zscore(EE10)	118	-2,64801	1,18592	0	1
Zscore(EE11)	118	-2,03254	1,25294	0	1
Zscore(EE12)	118	-2,79611	2,11007	0	1
Zscore(SK1)	118	-2,14622	3,24216	0	1
Zscore(SK2)	118	-2,33463	2,7907	0	1
Zscore(SK3)	118	-1,73713	2,47481	0	1
Zscore(SK4)	118	-1,65969	1,86903	0	1
Zscore(SK5)	118	-1,67175	2,09768	0	1
Zscore(PRO1)	118	-2,33749	1,56568	0	1
Zscore(PRO2)	118	-2,06741	1,68574	0	1
Zscore(PRO3)	118	-2,32511	1,53916	0	1
Zscore(PRO4)	118	-1,96399	1,4609	0	1
Zscore(PRO5)	118	-2,46328	1,57376	0	1
Zscore(PRO6)	118	-2,51759	1,76715	0	1
Zscore(PRO7)	118	-2,77287	1,55134	0	1
Zscore(IO1)	118	-2,19996	1,48224	0	1

Zscore	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(IO2)	118	-2,01351	1,61388	0	1
Zscore(IO3)	118	-1,90512	1,501	0	1
Zscore(IO4)	118	-2,81288	1,67252	0	1
Zscore(IO5)	118	-2,87823	1,65018	0	1
Zscore(IO6)	118	-2,26203	2,04312	0	1
Zscore(IO7)	118	-1,73483	1,82534	0	1
Zscore(IO8)	118	-2,00278	2,07185	0	1
Zscore(IO9)	118	-2,85684	1,74008	0	1
Zscore(IO10)	118	-2,83989	1,81437	0	1
Zscore(IO11)	118	-2,15467	1,58431	0	1
Zscore(IO12)	118	-1,84465	1,63805	0	1
Zscore(IO13)	118	-2,0469	1,53138	0	1
Zscore(IO14)	118	-2,89087	1,44544	0	1
Valid N (listwise)	118				

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 6

Berdasarkan tabel di atas, hasil olah data menunjukkan tidak terdapat nilai $z\text{-score} \geq \pm 3,29$. Hasil tersebut menjelaskan bahwa data penelitian ini tidak terdapat *univariate outliers* dan data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya (Jauhar, et al., 2016). Analisis selanjutnya adalah

menguji *multivariate outliers* dengan kriteria *mahalanobis distance* pada tingkat $p < 0,001$. *Mahalanobis distance* dievaluasi dengan menggunakan *chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah indikator yang digunakan. Apabila *mahalanobis distance* lebih besar dari *chi-square*, berarti dikategorikan sebagai *multivariate outliers*. Hasil uji *multivariate outliers* disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.13. Evaluasi *Multivariate Outliers*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
78	79,549	0,008	0,626
16	76,444	0,015	0,54
32	75,896	0,017	0,324
37	73,232	0,028	0,415
65	71,144	0,04	0,513
97	71,139	0,04	0,336
30	70,429	0,045	0,286
19	70,381	0,046	0,172
14	70,047	0,048	0,117
91	69,344	0,054	0,108
79	69,287	0,055	0,059
...

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 6

Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 52 (jumlah indikator variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 89,272, maka data penelitian ini bebas *multivariate outliers*. Pernyataan tersebut berdasar pada hasil olah data yang menunjukkan bahwa nilai *mahalanobis distance* tertinggi sebesar 79,549 yang masih di bawah 89,272.

c. Evaluasi Normalitas

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria nilai *critical ratio skewness* untuk *univariate* dan nilai *critical kurtosis* untuk *multivariate*. Distribusi normal terpenuhi apabila nilai *critical ratio* berada pada rentang $\pm 2,58$. Hasil uji normalitas data disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.14. Evaluasi Normalitas

Variabel	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
O15	3	5	-0,146	-0,647	-0,568	-1,261
O14	3	5	-0,078	-0,346	-0,668	-1,482
O13	3	5	0,097	0,432	0,024	0,053
O12	2	5	-0,757	-3,356	1,342	2,976
O11	2	5	-0,207	-0,916	-0,131	-0,29

Variabel	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
O10	3	5	0,113	0,5	1,522	3,375
O9	3	5	-0,011	-0,047	-0,255	-0,565
O8	4	5	-0,762	-3,378	-1,42	-3,148
O7	4	5	-1,291	-5,726	-0,333	-0,738
O6	3	5	0,038	0,168	-0,266	-0,589
O5	2	5	-0,689	-3,055	0,851	1,887
O4	2	5	0,227	1,009	-0,36	-0,799
O3	2	5	-0,368	-1,634	-0,593	-1,315
O2	3	5	0,09	0,4	-1,2	-2,661
O1	3	5	-0,321	-1,425	-1,457	-3,231
EE11	3	5	-0,169	-0,749	-0,54	-1,197
EE10	3	5	0,123	0,544	-1,181	-2,619
EE9	3	5	0,332	1,471	-0,633	-1,404
EE8	3	5	-0,21	-0,932	-0,597	-1,323
EE7	3	5	0,021	0,092	-0,507	-1,124
EE6	3	5	0,031	0,139	-0,624	-1,384
EE5	3	5	-0,014	-0,063	-1,004	-2,226
EE4	3	5	-0,059	-0,261	-0,364	-0,806
EE3	3	5	-0,203	-0,9	-1,234	-2,737
EE2	3	5	0,029	0,13	0,007	0,015
EE1	3	5	0,058	0,259	-0,115	-0,255

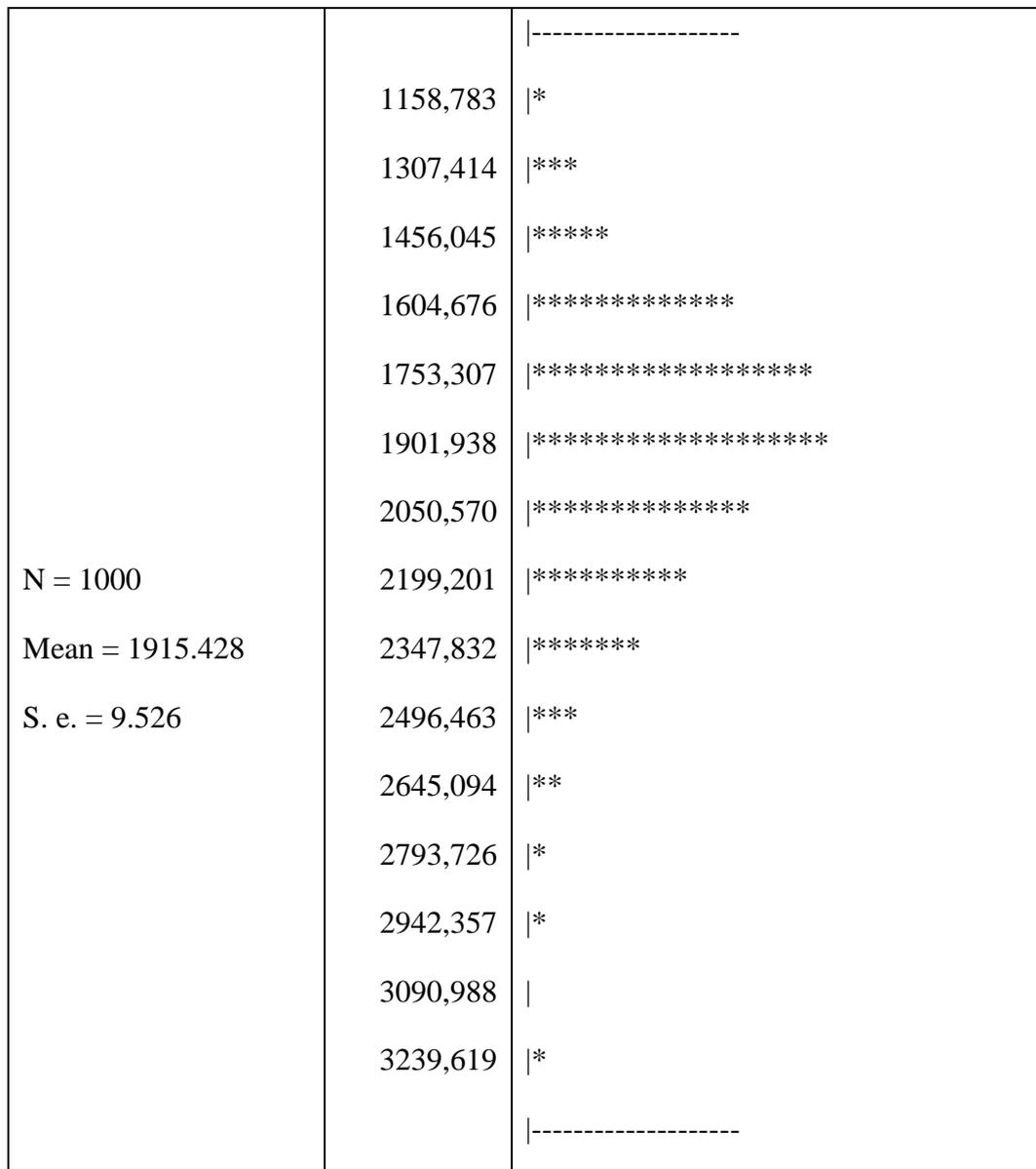
Variabel	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
IO14	2	5	-0,467	-2,069	0,462	1,024
IO13	3	5	0,042	0,185	-0,005	-0,011
IO12	3	5	0,005	0,022	0,024	0,054
IO11	2	5	-0,272	-1,206	-0,33	-0,732
IO10	2	5	-0,792	-3,512	1,333	2,956
IO9	2	5	-0,415	-1,84	0,572	1,269
IO8	2	5	-0,364	-1,613	-0,348	-0,771
IO7	3	5	-0,009	-0,039	0,188	0,418
IO1	3	5	0,104	0,461	-0,084	-0,185
IO2	3	5	0,056	0,247	0,163	0,362
IO3	3	5	-0,024	-0,104	-0,184	-0,408
IO4	2	5	-0,722	-3,203	1,205	2,671
IO5	1	5	-0,465	-2,064	0,055	0,121
IO6	2	5	-0,426	-1,89	-0,057	-0,125
PRO7	2	5	-0,361	-1,603	0,228	0,505
PRO6	2	5	-0,24	-1,064	-0,018	-0,039
PRO5	2	5	-0,221	-0,981	-0,241	-0,535
PRO4	2	5	-0,116	-0,516	-0,746	-1,653
PRO3	2	5	-0,2	-0,886	-0,383	-0,85
PRO2	2	5	0,099	0,438	-0,608	-1,348
PRO1	2	5	0,022	0,098	-0,688	-1,526

Variabel	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
SK5	1	4	0,464	2,058	-0,143	-0,317
SK4	1	5	0,199	0,881	-0,748	-1,659
SK3	1	4	0,622	2,757	0,508	1,126
SK2	1	5	0,32	1,418	-0,724	-1,606
SK1	1	5	0,307	1,361	0,195	0,432
Multivariate					135,144	9,795

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 7

Berdasarkan tabel di atas, hasil olah data menunjukkan masih terdapat nilai *critical ratio skewness* $> \pm 2,58$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara *univariate* normalitas data tidak baik. Pada uji *multivariate* juga menunjukkan nilai *critical ratio* sebesar 9,795 yang masih di atas $\pm 2,58$. Hasil tersebut menunjukkan data tidak berdistribusi normal secara *multivariate*, dengan demikian data belum memenuhi syarat dalam uji normalitas.

Uji *bootstrapping* digunakan untuk menguji model yang tidak normal sehingga masih dapat diterima (Ghozali, 2010). Uji *bootstrapping* pada penelitian ini menggunakan *bootstrap distribution* yang berbentuk histogram dengan prosedur *Bollen-Stine*. Hasil uji *bootstrapping* disajikan sebagai berikut :



Gambar 4.4. Histogram *Bootstrap Distribution*

Nilai rata-rata *chi-square* dengan *sample bootstrap* 1000 dan $p = 0,058$ adalah 1915.428. Nilai 1915.428 menunjukkan nilai kluster di pusat multivariate 1915.428 dan distribusi *chi-square* adalah normal karena ada beberapa nilai di atas dan di bawah 1915.428 yang hampir seimbang atau

histogram berbentuk seperti lonceng. Berdasarkan hasil tersebut, data layak digunakan dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya (Ghozali, 2010).

d. Evaluasi Multikolinearitas

Nilai korelasi antar variabel eksogen yang lebih besar dari 0,9 memberikan identifikasi adanya problem multikolinearitas (Maruyama, 1998). Hasil olah data nilai korelasi antar variabel eksogen disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.15. Evaluasi Multikolinearitas

No.	Korelasi Antar Variabel			Estimate
1.	STRES	<-->	PROSEDURAL	-0,373
2.	PROSEDURAL	<-->	IKLIM	0,523
3.	STRES	<-->	IKLIM	-0,482

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 8

Berdasarkan tabel di atas, hasil olah data menunjukkan bahwa semua nilai korelasi antar variabel eksogen lebih kecil dari 0,9. Berdasarkan hasil tersebut variabel eksogen dalam penelitian ini bebas multikolinearitas dan data layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

2. Evaluasi Kriteria Goodness-of-Fit

Setelah dilakukan uji asumsi SEM, analisis selanjutnya adalah model akan diuji kesesuaiannya dengan melihat beberapa kriteria *Goodness of Fit* meliputi nilai *chi-square*, probabilitas, CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI, RMSEA, dan PRATIO. Uji terhadap kesesuaian full model SEM secara lebih rinci disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.16. Evaluasi Kriteria Goodness-of-Fit

<i>Goodness-of-fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-square (df=1256)	< 1339,561	2397,951	Buruk
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Buruk
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,909	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,584	Kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,543	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,673	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,690	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,088	Marginal
PRATIO	> 0,90	0,947	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 9

Berdasarkan tabel di atas, hasil olah data menunjukkan bahwa evaluasi *chi-square*, probabilitas, GFI, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA masih kurang sesuai dengan ketentuan atau tidak memenuhi syarat. Nilai CMIN/DF dan PRATIO sudah memenuhi syarat yang ditunjukkan dengan nilai CMIN/DF sebesar 1,909 di bawah *cut-off value* 2,00 dan nilai PRATIO sebesar 0,947 di atas *cut-off value* 0,90. Solimun (2002) menjelaskan bahwa apabila terdapat satu atau dua kriteria *Goodness-of-fit* telah memenuhi syarat, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian yang dibangun adalah baik.

3. Uji Hipotesis

Apabila model sudah memenuhi semua asumsi SEM dan uji kesesuaian model dengan kriteria *goodness-of-fit*, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis. Kriteria uji hipotesis adalah menolak hipotesis nol atau menerima hipotesis penelitian apabila nilai *Critical Ratio* (C.R.) $> 1,96$. Adapun hasil pengolahan data uji hipotesis disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.17. Uji Hipotesis

<i>Regression Weights</i>			<i>Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	Ket.
OCB	<---	STRES	-0,08	-1,973	0,048	H1 diterima
OCB	<---	PROSEDURAL	-0,037	-1,421	0,155	H2 ditolak
OCB	<---	IKLIM	0,127	2,871	0,004	H3 diterima
OCB	<---	ENGAGEMENT	0,282	2,986	0,003	H4 diterima
ENGAGEMENT	<---	STRES	-0,187	-2,085	0,037	H5 diterima
ENGAGEMENT	<---	PROSEDURAL	0,196	2,800	0,005	H6 diterima
ENGAGEMENT	<---	IKLIM	0,251	2,975	0,003	H7 diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 10

a) Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah stres kerja berpengaruh negatif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.17. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas stres kerja terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar -1,973 yang berarti lebih besar dari 1,96. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 1 diterima, yang berarti dalam penelitian ini stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

b) Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.17. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar -1,421 yang berarti lebih kecil dari 1,96. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol diterima dan hipotesis 2 ditolak, yang berarti dalam penelitian ini keadilan prosedural tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

c) Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah iklim organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.17. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas iklim organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 2,871 yang berarti lebih besar dari 1,96. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 3

diterima, yang berarti dalam penelitian ini iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

d) Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.17. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 2,986 yang berarti lebih besar dari 1,96. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 4 diterima, yang berarti dalam penelitian ini *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

e) Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah stres kerja berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.17. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas stres kerja terhadap *employee engagement* adalah sebesar

-2,085 yang berarti lebih besar dari 1,96. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 5 diterima, yang berarti dalam penelitian ini stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

f) Uji Hipotesis 6

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.17. diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas keadilan prosedural terhadap *employee engagement* adalah sebesar 2,80 yang berarti lebih besar dari 1,96. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 6 diterima, yang berarti dalam penelitian ini keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

g) Uji Hipotesis 7

Hipotesis 7 pada penelitian ini adalah iklim organisasional berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.17. diketahui bahwa nilai

C.R. pada hubungan kausalitas iklim organisasional terhadap *employee engagement* adalah sebesar 2,975 yang berarti lebih besar dari 1,96. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis 7 diterima, yang berarti dalam penelitian ini iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

4. Analisis jalur

Analisis jalur dapat menjelaskan seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui variabel intervening. Total Pengaruh adalah efek dari jumlah berbagai hubungan. Interpretasi hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk menentukan strategi yang jelas dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* karena dapat diketahui pengaruh variabel terbesar yang dapat memberikan pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* yang dapat diberi perhatian khusus dalam kebijakan perusahaan. Hasil pengolahan data analisis jalur disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.18. Pengaruh Langsung

VARIABEL	IKLIM	PROSEDURAL	STRES	ENGAGEMENT
ENGAGEMENT	0,356	0,299	-0,234	0
OCB	0,400	-0,127	-0,222	0,628

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 11

Tabel 4.19. Pengaruh Tidak Langsung

VARIABEL	IKLIM	PROSEDURAL	STRES	ENGAGEMENT
ENGAGEMENT	0	0	0	0
OCB	0,224	0,188	-0,147	0

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 11

Tabel 4.20. Total Pengaruh

VARIABEL	IKLIM	PROSEDURAL	STRES	ENGAGEMENT
ENGAGEMENT	0,356	0,299	-0,234	0
OCB	0,624	0,061	-0,369	0,628

Sumber : Data primer yang diolah, 2018, Lampiran 11

Berdasarkan tabel 4.18. dapat diketahui masing-masing pengaruh langsung antar variabel dalam penelitian ini. Penjelasan selanjutnya akan membandingkan pengaruh langsung, tidak langsung, dan total pengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behavior* saja, karena penelitian ini menitikberatkan pada kinerja karyawan yang menjadi pokok permasalahan pada obyek penelitian. Pengaruh langsung stres kerja terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar -0,222, keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar -0,127 tetapi tidak signifikan dilihat dari uji hipotesis, iklim organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,400, dan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,628. Hasil tersebut memberikan kesimpulan bahwa variabel *employee engagement* memberikan pengaruh secara langsung dominan atau paling besar terhadap *organizational citizenship behavior* dibandingkan dengan variabel yang lain.

Berdasarkan tabel 4.19. yang menyajikan pengaruh tidak langsung, hasil olah data menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* sebesar -0,147 lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsungnya yaitu sebesar -0,222. Pengaruh tidak langsung keadilan prosedural terhadap *organizational*

citizenship behavior melalui *employee engagement* sebesar 0,188. Pengaruh tidak langsung iklim organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* sebesar 0,224 yang lebih kecil apabila dibandingkan dengan pengaruh langsung.

Tabel 4.20. menyajikan total pengaruh dari masing-masing variabel terhadap variabel yang dipengaruhi. Berdasarkan tabel 4.20. ditunjukkan total pengaruh dari variabel stres kerja terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar -0,369, keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,061, iklim organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,624, dan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,628. Jadi kesimpulan yang dapat ditarik adalah variabel iklim organisasi dan *employee engagement* hampir sama pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior* dan memberikan total pengaruh yang paling besar.

G. Pembahasan

1. Pengaruh stres kerja terhadap *organizational citizenship behavior*

Hipotesis 1 yang diajukan pada penelitian ini adalah stres kerja berpengaruh negatif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian

ini berhasil membuktikan bahwa variabel stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin rendahnya tingkat stres kerja yang dialami karyawan dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan di PD BPR Bank Sleman.

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 bank dengan tingkat stres kerja yang rendah biasanya akan menjadi betah di perusahaan tempatnya bekerja dan dengan sukarela berkontribusi lebih pada perusahaan seperti bersedia lembur atau sekedar membantu rekan kerja yang berarti karyawan tersebut memiliki OCB yang tinggi. Hasil dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pemayun dan Wibawa (2017) yaitu stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB.

2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior*

Hipotesis 2 yang diajukan pada penelitian ini adalah keadilan prosedural

berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa keadilan prosedural tidak memiliki peran secara langsung dalam peningkatan atau penurunan *organizational citizenship behavior* karyawan di PD BPR Bank Sleman.

Karyawan bank yang dalam pekerjaan sehari-hari sesuai deskripsi pekerjaan selalu dituntut untuk melakukan pelayanan terhadap nasabah sebaik mungkin, sedang kepuasan nasabah adalah kebanggaan bagi para bankir. Berdasarkan hal tersebut karyawan bank terkadang mengabaikan masalah keadilan, yang dalam hal ini adalah keadilan prosedural karena focus pada nasabah sehingga keadilan prosedural khususnya yang dilakukan manajemen PD BPR Bank Sleman dianggap merupakan tuntutan yang memang harus dilaksanakan oleh pihak manajer. Jadi karyawan menilai keadilan prosedural yang baik pada manajemen bank merupakan kewajiban dan sebagai hal biasa saja yang berarti tinggi rendahnya persepsi yang dirasakan karyawan terhadap proses dan prosedur manajemen bank tidak berdampak positif maupun negatif terhadap OCB. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Taghinezhad et al (2015) yang sudah membuktikan dalam penelitiannya yaitu keadilan

prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

3. Pengaruh iklim organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*

Hipotesis 3 yang diajukan pada penelitian ini adalah iklim organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin meningkatnya iklim organisasional dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* di PD BPR Bank Sleman.

Iklim organisasional adalah persepsi bersama yang dianut seluruh anggota organisasi tentang organisasi dan lingkungannya (Robbins & Judge, 2015). Perilaku karyawan bank yang terbentuk dari pemahaman karyawan akan aturan tertulis yang jelas, kebiasaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, birokrasi dalam melaksanakan pekerjaan yang mudah, lingkungan kerja yang nyaman, dan batas wewenang kerja yang positif akan memunculkan perilaku sukarela karyawan dalam berkontribusi terhadap perusahaan melebihi peran yang diembannya atau dengan kata lain

meningkatkan OCB. Hasil dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ukkas dan Latif (2017) yang sudah menunjukkan bukti bahwa iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

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

Hipotesis 4 yang diajukan pada penelitian ini adalah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin meningkatnya *employee engagement* dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* di PD BPR Bank Sleman.

Karyawan bank 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. Hasil dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian

terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sridhar dan Thiruvenkadam (2014) yang sudah membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

5. Pengaruh stres kerja terhadap *employee engagement*

Hipotesis 5 yang diajukan pada penelitian ini adalah stres kerja berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin rendahnya stres kerja yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan *employee engagement* di PD BPR Bank Sleman.

Kondisi stres kerja yang rendah yang dialami dan dirasakan karyawan PD BPR Bank Sleman saat bekerja tentu dapat membuat karyawan menyukai pekerjaan dan perusahaan yang akan menyebabkan karyawan tersebut tidak mengeluh atas apa yang dilakukannya sehari-hari dalam bekerja dan sukarela membantu perusahaan apabila dibutuhkan. Hasil dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sekarwangi dan Meiyanto (2014) yang sudah membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan

signifikan terhadap *employee engagement*.

6. Pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement*

Hipotesis 6 yang diajukan pada penelitian ini adalah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa meningkatnya keadilan prosedural yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan *employee engagement* di PD BPR Bank Sleman.

Karyawan PD BPR Bank Sleman yang mempersepsikan adilnya perusahaan 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 PD BPR Bank Sleman dalam pengambilan keputusan atau membantu apabila ada masalah perusahaan. Hasil dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulianti (2016) yang sudah membuktikan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

7. Pengaruh iklim organisasional terhadap *employee engagement*.

Hipotesis 7 yang diajukan pada penelitian ini adalah iklim organisasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa meningkatnya iklim organisasional dapat meningkatkan *employee engagement* di PD BPR Bank Sleman.

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. Hasil dari penelitian ini mendukung dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratliff (2012) yang sudah membuktikan bahwa iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

8. Interpretasi Analisis Jalur

Hasil analisis jalur yaitu pengaruh langsung, tidak langsung, dan total pengaruh dapat digunakan sebagai acuan manajemen PD BPR Bank Sleman

dalam mengambil kebijakan perusahaan, karena dapat mengetahui variabel yang berpengaruh dominan dalam meningkatkan OCB perusahaannya sehingga dapat dilakukan perbaikan dan atau peningkatan.

Hasil analisis jalur pada pengaruh langsung menunjukkan *employee engagement* merupakan variabel dominan dalam mempengaruhi OCB. Akan tetapi jika dilihat dari total pengaruh, variabel iklim organisasional memiliki bobot yang seimbang dengan *employee engagement* dalam mempengaruhi OCB, yang berarti pengaruh tidak langsung iklim organisasional terhadap OCB cukup signifikan. Berdasarkan hasil tersebut, manajemen PD BPR Bank Sleman disarankan melakukan perbaikan dan peningkatan pada iklim organisasional dan *employee engagement* agar OCB meningkat.

9. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis jalur dilihat dari total pengaruh, variabel iklim organisasional memiliki bobot yang seimbang dengan *employee engagement* dalam mempengaruhi OCB. Implikasi manajerial yang didahulukan dan diusulkan penulis kepada manajemen PD BPR Bank Sleman adalah iklim organisasional dan *employee engagement* yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Manajemen PD BPR Bank Sleman dapat membangun suasana kekeluargaan yang harmonis sesama karyawan dan tetap profesional

- yang diharapkan dapat menciptakan rasa nyaman, merasa memiliki, dan bangga terhadap organisasi yang diharapkan dapat berkontribusi lebih dalam pekerjaannya.
- b. Manajemen PD BPR Bank Sleman dapat secara berkala mengadakan pelatihan dan pengembangan diri karyawan untuk meningkatkan kinerja, kerjasama tim, dan meningkatkan komunikasi antar unit kerja.
 - c. Manajemen PD BPR Bank Sleman memberikan fasilitas kerja terbaik sehingga semua karyawan puas terhadap perusahaan, jenjang karir yang jelas dan melakukan analisa jabatan untuk penempatan karyawan sesuai latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keahlian dan kemampuannya serta desain jadwal kerja yang baik sehingga karyawan tidak terbebani dalam pekerjaan.
 - d. Manajemen PD BPR Bank Sleman secara berkala mengamati dan mengevaluasi tingkat OCB karyawan baik dipantau saja maupun dengan kuesioner.