

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN *WORK MOTIVATION*  
DIMODERASI OLEH *CHANGE MANAGEMENT* TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI  
*WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**(Studi Kasus Pada AOCC PT Angkasa Pura I (Persero))**

Rosa Marina<sup>1</sup>, Tabroni<sup>2</sup>, Zulkifli<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila

[rosaginyo@gmail.com](mailto:rosaginyo@gmail.com)

**Abstract**

*This study aims to analyze the effect of Quality of Work Life and work motivation moderated by change management on organizational citizenship behavior through work engagement as an intervening variable. This type of research in this research is causality research with a quantitative method approach. The population in this study is the number of operational employees working at AOCC Branch Office of PT Angkasa Pura I (Persero) who have had a minimum working period of 2 (two) years while the sample taken was 101 people. Data collection is done by distributing questionnaires. The data analysis technique used is SEM analysis with PLS. The results in this study indicate that: (1) Quality of Work Life influences Work Engagement; (2) Quality of Work Life has no significant effect on Organizational Citizenship Behavior; (3) Work Motivation influences Work Engagement; (4) Work Motivation has no effect on Organizational Citizenship Behavior; (5) Work Engagement has no effect on Organizational Citizenship Behavior; (6) Quality of Work Life does not have a significant influence on Organizational Citizenship Behavior through Work Engagement; (7) Work Motivation does not have a significant influence on Organizational Citizenship Behavior through Work Engagement; (8) Change Management to influence the effect of Work Motivation on Organizational Citizenship Behavior.*

**Keyword :** *Quality of Work Life, Work Motivation, Work Engagement, Change Management, Organizational Citizenship Behavior*

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Quality of Work Life* dan *work motivation* dimoderasi oleh *change management* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* sebagai variabel intervening. Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kausalitas dengan pendekatan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah pegawai operasional yang bekerja di AOCC Kantor Cabang PT Angkasa Pura I (Persero) yang telah memiliki masa kerja minimal 2 (dua) tahun sedangkan sampel yang diambil sebanyak 101 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis SEM dengan PLS. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap *Work Engagement*; (2) *Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*; (3) *Work Motivation* berpengaruh terhadap *Work Engagement*; (4) *Work Motivation* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*; (5) *Work Engagement* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*; (6) *Quality of Work Life* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*; (7) *Work Motivation* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*; (8) *Change Management* memodifikasi pengaruh *Work Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

**Kata kunci:** *Quality of Work Life, Work Motivation, Work Engagement, Change Management, Organizational Citizenship Behavior*

## PENDAHULUAN

Peningkatan jumlah perusahaan di Indonesia menuntut setiap perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap perkembangan yang ada agar dapat bersaing dan bertahan dengan baik dari waktu ke waktu. Keberhasilan suatu perusahaan juga ditandai dengan adanya sumber daya manusia atau karyawan yang memiliki kinerja dan kemampuan yang baik. Organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain. Sebuah organisasi bekerja berdasarkan *team work*. *Team work* bisa bekerja efektif bilamana terdapat sinergi diantara anggota *team work* yang terdiri dari pegawai yang baik.

Hasil survey awal yang dilakukan pada PT Angkasa Pura I (Persero) menunjukkan hal yang berbeda, yang mana mengindikasikan rendahnya OCB pada karyawan PT Angkasa Pura I (Persero). Karyawan bagian *Human Capital Group* yang menunjukkan bahwa tidak seluruh karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) memiliki perilaku OCB yang terlihat sebagian besar karyawan tidak bersedia bekerja melebihi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kondisi ini menunjukkan karyawan bekerja hanya sebatas untuk memenuhi kewajiban, namun tidak memiliki kesediaan untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban serta tanggung jawabnya. Selain itu juga terdapat permasalahan banyaknya beban kerja di luar kantor sehingga pekerjaan rutin menjadi terbengkalai. Rendahnya OCB yang dimiliki karyawan memunculkan berbagai macam permasalahan yang harus segera ditangani, karena hal tersebut dapat mengakibatkan merosotnya perilaku kerja karyawan.

PT Angkasa Pura I (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengelolaan bandar udara dan menjadi salah satu perusahaan BUMN yang masuk dalam sektor transportasi dan pergudangan dengan kinerja serta pelayanan yang baik. Rendahnya OCB pada karyawan tentunya akan menimbulkan kinerja yang rendah bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun demikian dapat mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB yang semakin tinggi dapat dibentuk melalui *work engagement* yang tinggi. Sumber daya manusia memiliki peranan penting sebagai roda penggerak perusahaan guna tercapainya suatu tujuan yang dimiliki oleh perusahaan. Selain *work engagement*, dalam suatu organisasi kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) juga merupakan suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan sebagai pendukung *organizational citizenship behaviour*. Tidak hanya itu, motivasi yang baik juga akan mengarah pada *work engagement* yang semakin tinggi.

Berdasarkan hasil survey awal terhadap 31 orang karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) diperoleh hasil bahwa karyawan menilai bahwa cenderung tidak lupa dengan sesuatu di sekitar saat bekerja. Kemudian juga diperoleh hasil survey bahwa karyawan cenderung giat bekerja bukan karena adanya kesempatan yang diberikan PT Angkasa Pura I (Persero) untuk menduduki posisi tertentu demikian juga kurangnya kejelasan struktur perusahaan.

Fenomena perilaku *disengagement* tersebut juga dirasakan oleh salah satu perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang pengelolaan jasa kebandarudaraan PT Angkasa Pura I (Persero). Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap beberapa General Manager perusahaan PT Angkasa Pura I (Persero) dapat diketahui bahwa karyawan yang ada memiliki suatu permasalahan dengan pekerjaan yang diemban, karyawan cenderung pasif dalam melakukan pekerjaannya apabila tidak terus diawasi oleh pimpinan, karyawan sering menunjukkan perilaku yang bersifat ego sektoral, tidak berperan aktif dalam bidang pekerjaannya hingga inisiatif yang kurang pada diri karyawan atau bisa dikatakan bahwa karyawan yang dimiliki oleh perusahaan belum dapat menunjukkan perilaku yang *engaged*. Selain itu hasil temuan di lapangan menemukan mengindikasikan kurangnya *work engagement* yang terlihat dari karyawan yang tidak menerima pekerjaan untuk lembur, hanya

melakukan pekerjaan apabila disuruh saja (tidak memunculkan inisiatif kerja) merasa bahwa urusan organisasi bukanlah urusannya, serta selalu memandang negatif kebijakan yang dilakukan oleh organisasi.

Selain *work engagement*, dalam suatu organisasi kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) juga merupakan suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan sebagai pendukung *organizational citizenship behaviour*. Perilaku OCB yang terjadi di PT Angkasa Pura I (Persero) terlihat dari sikap karyawan yang cenderung bermalasan dalam bekerja. Hal ini dikarenakan karyawan merasa kurang mendapatkan motivasi yang diberikan oleh pimpinan. Tidak hanya itu, motivasi yang baik juga akan mengarah pada *work engagement* yang semakin tinggi.

### **Pokok Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini adalah :

- (1) Apakah *Quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* di PT Angkasa Pura I (Persero)?;
- (2) Apakah *Quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Angkasa Pura I (Persero)?;
- (3) Apakah *Work Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* di PT Angkasa Pura I (Persero)?;
- (4) Apakah *Work Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Angkasa Pura I (Persero)?;
- (5) Apakah *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Angkasa Pura I (Persero)?; (6) Apakah *work motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimoderasi oleh *Change Management* di PT Angkasa Pura I (Persero)?

### **LANDASAN TEORI**

#### ***Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku sukarela seorang karyawan yang bersedia melebihi tuntutan peran di perusahaan dan menyelesaikan pekerjaan yang bukan uraian tugasnya dalam bekerja tanpa adanya paksaan oleh organisasi. Perilaku positif di dalam organisasi di luar deskripsi peran kerja, terkadang tidak terlihat jelas, bersifat sukarela dan tidak menghasilkan imbalan (*reward*) secara formal namun banyak memberikan kontribusi untuk organisasi (Budihardjo, 2011:160). Pengukuran variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Syahbanuari & Abdurrahman (2019), yaitu: (1) *Altruisme* atau ketidakegoisan; (2) *Conscientiousness* atau sifat berhati-hati; (3) *Sportmanship* (sikap positif); (4) *Courtesy* (kesopanan); (5) *Civic virtue* (moral kemasyarakatan).

#### ***Work Engagement***

*Work Engagement* adalah keadaan aktif yang terkait dengan pekerjaan yang positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Seseorang yang memiliki keterlibatan yang tinggi akan melebur dalam pekerjaan yang sedang ia lakukan. Keterlibatan kerja terjadi apabila anggota organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja (Schaufeliet al., 2006). Pengukuran *Work Engagement* diukur dengan beberapa Dimensi *Work engagement* dalam penelitian ini dengan beberapa indikator yang mengacu pada teori Schaufeli *et al* (2006) diantaranya yaitu: (1) *Vigor*; (2) *Dedikasi*; (3) *Absorpsi*.

**Quality of Work Life**

Cascio (2006) mendefinisikan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah milik karyawan persepsi mental dan fisik mereka di tempat kerja. *Quality of work life* merupakan proses di mana organisasi menanggapi kebutuhan karyawan untuk mengembangkan mekanisme untuk memungkinkan mereka untuk berbagi secara penuh dalam membuat keputusan yang merancang kehidupan mereka di tempat kerja (Inda, 2013: 3). Pengukuran *Quality of work life* diukur dengan beberapa dimensi yang mengacu pada Richard Walton diantaranya yaitu : (a) *Adequate and fair compensation*; (b) *Safe and healthy environment*; (c) *Development human capacities*; (d) *Growth and Security*; (e) *Social integration*; (f) *Constitutionalism*; (g) *The total life space*; (h) *Social relevance*.

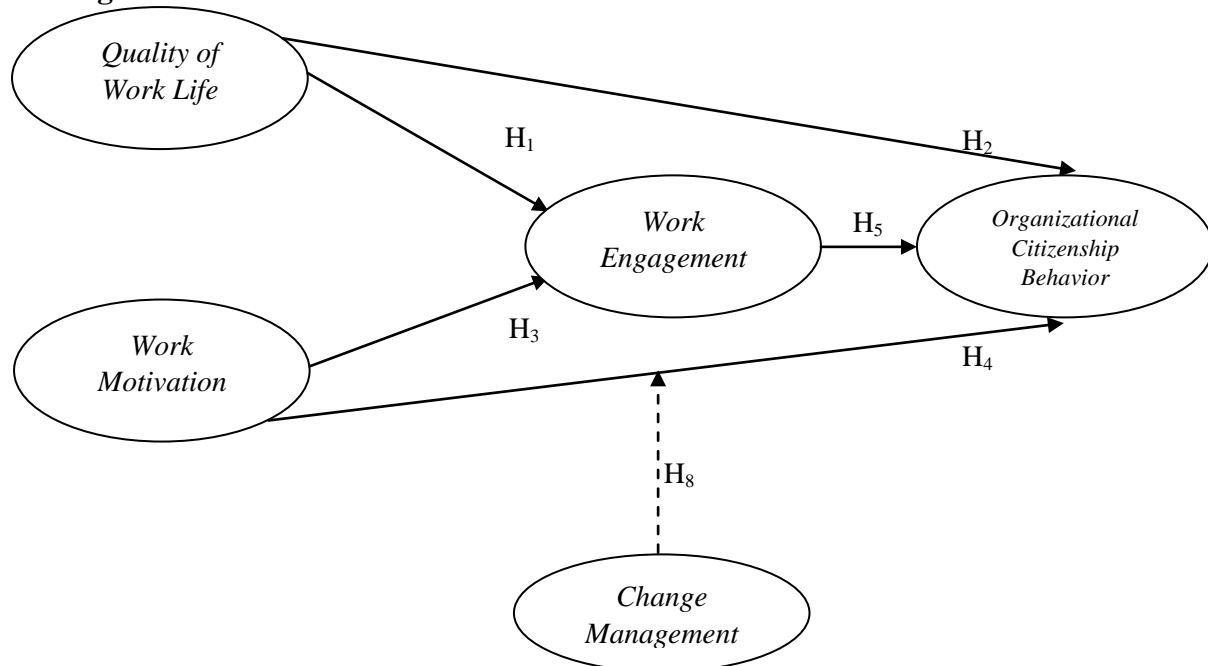
**Work Motivation**

Menurut Mathis dan Jackson (2016:114), *work motivation* adalah keinginan yang ada dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Pengukuran *Work motivation* dalam penelitian ini diukur dengan beberapa indikator yang mengacu pada David Mc Clelland dalam Wibowo (2012) yaitu: (1) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*); (2) Kebutuhan berkuasa (*need for power*); (3) Kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*).

**Change Management**

Tersnajaya dalam Firdaus dan Handriyono (2018) mendefinisikan bahwa *change management* seperangkat proses yang digunakan untuk memastikan bahwa perubahan strategis yang signifikan dalam organisasi dilakukan dengan cara yang terkendali dan sistematis, untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan untuk meningkatkan keterlibatan dan pencapaian tujuan organisasi untuk transformasi yang efektif. Pengukuran *change management* dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator yang mengacu pada jurnal penelitian Wanza dan Nkuru (2016), diantaranya yaitu: 1) *organizational structure*; 2) *technological changes*; 3) *organizational leadership*; 4) *organizational culture*.

**Kerangka Penelitian**



**Gambar 1 Kerangka Penelitian**

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kausalitas dengan pendekatan metode kuantitatif. Pendekatan kuantitatif ini penelitian akan bersifat *pre-determined*.

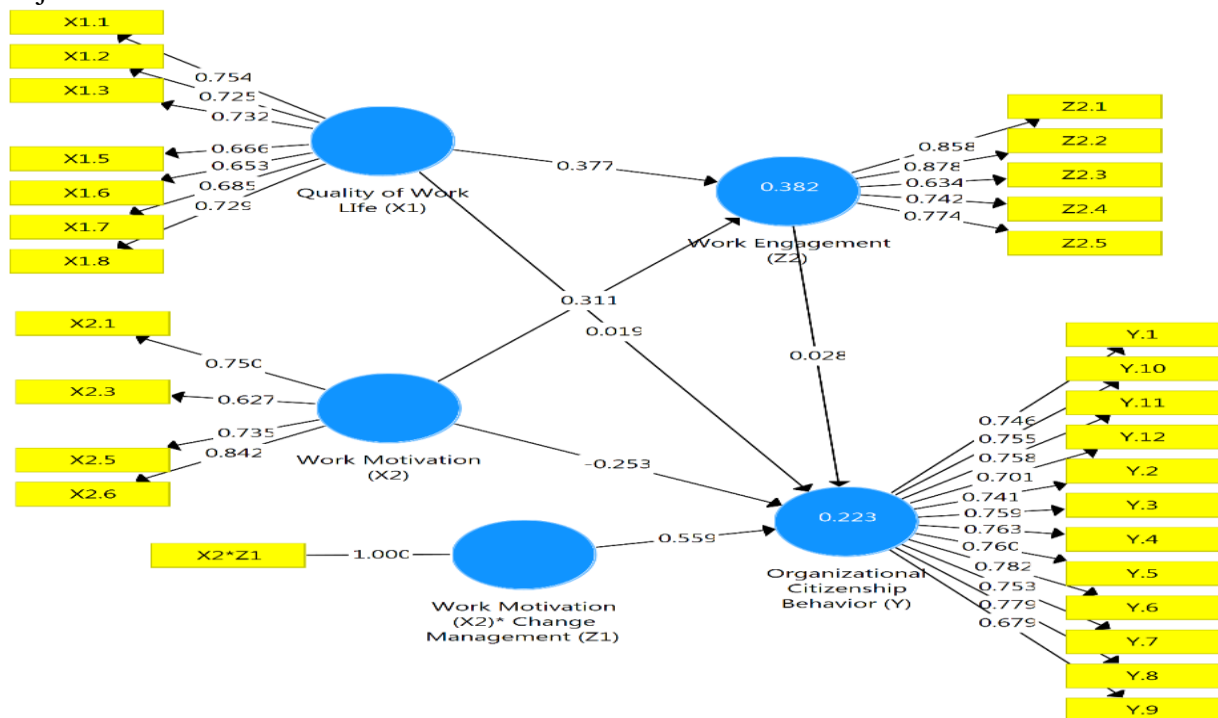
### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah pegawai operasional yang bekerja di AOCC Kantor Cabang PT Angkasa Pura I (Persero) yang telah memiliki masa kerja minimal 2 (dua) tahun. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 101 orang karyawan operasional AOCC PT Angkasa Pura I (Persero). Teknik pengambilan sampel yang diambil adalah teknik sampling jenuh. Adapun subjek penelitian dilakukan pada pegawai operasional di seluruh cabang PT Angkasa Pura I (Persero), yaitu antara lain: DPS, SUB, UPG, BPN, SRG, SOC, BDJ, LOP, AMQ melalui pengisian *google form*. Analisis statistik yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software SmartPLS. SEM seringkali juga disebut sebagai *Path Analysis* atau *Confirmatory Factor Analysis*.

## HASIL PENELITIAN

### Uji Inner Model

Pada penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program Smart PLS. Berikut adalah gambar model PLS yang diajukan.



Gambar 2 Model Penelitian PLS

Hasil nilai *inner weight* Gambar 3 di atas menunjukkan bahwa variabel *Work Engagement* dipengaruhi oleh *Quality of Work Life* dan *Work Motivation* sedangkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh variabel *Quality of Work Life*, *Work Motivation* dan *Work Engagement* serta *Change Management* yang memediasi pengaruh *Work Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang diuraikan pada persamaan struktural dibawah berikut.

$$Z_2 = 0,377 X_1 + 0,311 X_2$$

$$Y = 0.019 X_1 - 0.253 X_2 + 0.028 Z_2$$

$$Y = 0.559 X_2 * Z_2$$

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi (R square Adjusted) digunakan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Koefisien determinasi merupakan angka yang menunjukkan besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel laten *eksogen* terhadap variabel laten *endogen*. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan software SmartPLS 2.0, diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 1 Nilai R-Square**

	R Square	R Square Adjust
<i>Quality of Work Life (X<sub>1</sub>)</i>		
<i>Work Motivation (X<sub>2</sub>)</i>		
<i>Change Management (Z<sub>1</sub>)</i>		
<i>Work Engagement (Z<sub>2</sub>)</i>	0.382	0.191
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.223	0.369

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel diatas, nilai R square adjusted dengan persamaan  $Z_2 = 0,377 X_1 + 0,311 X_2$  dari tabel diatas senilai 0.369 menunjukkan bahwa 36.9% dari variable *Work Engagement* dapat dijelaskan oleh perubahan dalam variable *Quality of Work Life* dan *Work Motivation*, sedangkan sebanyak (1-R Square Adjusted) 63.1% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh lainnya disebabkan oleh faktor lain di luar model.

Sedangkan untuk persamaan  $Y = 0.019 X_1 - 0.253 X_2 + 0.028 Z_2 + 0.559 X_2 * Z_2$  dari tabel diatas senilai 0.191 menunjukkan bahwa 19,1% dari variable *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan oleh perubahan dalam variable *Quality of Work Life*, *Work Motivation*, dan *Work Engagement*, sedangkan sebanyak (1-19,1%) 80,9% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh lainnya disebabkan oleh faktor lain diluar model.

**Pengaruh Langsung, Tak Langsung, dan Total Antar Variabel**

**Tabel 2Pengaruh Langsung, Tak Langsung, dan Total Antar Variabel**

Hubungan Variabel	Pengaruh		Total
	Langsung	Tidak Langsung (melalui <i>work engagement</i> )	
<i>Quality of work life</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	0.377	-	-
<i>Quality of work life</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.019	0.011	0,00021 (Pz2x1 x Pyz2)
<i>Work Motivation</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	0,311	-	-
<i>Work Motivation</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	-0.253	0.009	0,00228 (Pz2x2 x Pyz2)
<i>Work Engagement</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.028	-	-
<i>Work motivation</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dimediasi <i>change management</i>	Pyx2		0.559

**Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Untuk variabel laten endogen dalam *model structural* yang memiliki hasil  $R^2$  sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model “kuat”,  $R^2$  sebesar 0,50 mengindikasikan bahwa model “moderet”,  $R^2$  sebesar 0,25 mengindikasikan bahwa model “lemah” (Ghozali, 2016). Adapun output PLS sebagaimana dijelaskan berikut:

**Tabel 3 Nilai *R-Square***

	<b>R Square</b>
<i>Quality of Work Life (X<sub>1</sub>)</i>	
<i>Work Motivation (X<sub>2</sub>)</i>	
<b>Change Management (Z1)</b>	
<i>Work Engagement (Z2)</i>	0.382
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.223

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan hasil pengujian nilai *R-square* diatas maka dapat diinterpretasikan bahwa Variabel bebas *Quality of Work Life* dan *Work Motivation* yang mempengaruhi variabel *Work Engagement* dalam model struktural memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0.382 yang mengindikasikan bahwa model “Lemah”. Sedangkan variabel *Quality of Work Life*, *Work Motivation*, dan *Work Engagement*, yang mempengaruhi variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0.223 yang juga mengindikasikan bahwa model “moderet”.

***Predictif – Relevance (Q<sup>2</sup>)***

Perubahan nilai  $R^2$  digunakan untuk melihat apakah pengukuran variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substansif. Hal ini dapat diukur dengan *effect size f<sup>2</sup>*.

Formula *effect size f<sup>2</sup>* adalah sebagai berikut :

$$Effect\ Size\ f^2 = \frac{R^2_{Included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{Included}}$$

Suatu model dianggap mempunyai nilai *predictive* yang relevan jika nilai *Q-square* lebih dari 0 (>0). Nilai *predictif – relevance* diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - [(1 - R1)*(1 - R2)] \\ &= 1 - [(1 - 0.382)*(1 - 0.223)] \\ &= 1 - [(0.618)*(0.777)] \\ &= 1 - [0.480] \\ &= 0.520 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan  $Q^2$  menunjukkan bahwa nilai  $Q^2$  0,520 yang menunjukkan bahwa nilai  $Q^2$  berada dalam kategori “kuat”. Hal ini berarti 52% variabel eksogen dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variabel endogen yaitu *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Ghozali (2016), nilai  $Q^2$  dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Sehingga nilai  $Q^2$  prediksi yang dilakukan oleh model dinilai dapat disimpulkan memiliki *predictive relevance*.

## Pengujian Hipotesis

Untuk menjawab hipotesis penelitian dapat dilihat *t-statistic* pada Tabel 4 berikut ini:

**Tabel 4 Hasil Pengujian Hipotesis**

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics
<i>Quality of Work Life (X1) -&gt; Work Engagement (Z2)</i>	0.377	0.394	0.083	4.543
<i>Quality of Work Life (X1) -&gt; Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.019	0.017	0.143	0.131
<i>Work Motivation (X2) -&gt; Work Engagement (Z2)</i>	0.311	0.319	0.082	3.807
<i>Work Motivation (X2) -&gt; Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	-0.253	-0.229	0.151	1.675
<i>Work Engagement (Z2) -&gt; Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.028	0.035	0.129	0.218
<i>Quality of Work Life (X1) -&gt; Work Engagement (Z2) -&gt; Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.011	0.012	0.053	0.199
<i>Work Motivation (X2) -&gt; Work Engagement (Z2) -&gt; Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.009	0.012	0.043	0.204
<i>Work Motivation (X2)* Change Management (Z1) -&gt; Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.559	0.554	0.111	5.034

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil sebagai berikut:

- Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* karena parameter statistik menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 4.543 lebih besar daripada  $t_{tabel}$  sebesar 1,96 pada tingkat signifikan 5% dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak.
- Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena parameter statistik menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 0,131 lebih kecil daripada  $t_{tabel}$  sebesar 1,96 pada tingkat signifikan 5% dengan demikian  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima.
- Work Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* karena parameter statistik menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 3.807 lebih besar daripada  $t_{tabel}$  sebesar 1,96 pada tingkat signifikan 5% dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak.
- Work Motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena parameter statistik menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 1.675 lebih kecil daripada  $t_{tabel}$  sebesar 1,96 pada tingkat signifikan 5% dengan demikian  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima.
- Work Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena parameter statistik menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 0,218 lebih kecil daripada  $t_{tabel}$  sebesar 1,96 pada tingkat signifikan 5% dengan demikian  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima.
- Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* karena parameter statistik menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 0,199 lebih kecil daripada  $t_{tabel}$  sebesar 1,96 pada tingkat signifikan 5% dengan demikian  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima.
- Work Motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*, karena parameter statistik menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 0,204 lebih kecil daripada  $t_{tabel}$  sebesar 1,96 pada tingkat signifikan 5% dengan demikian  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima.
- Change Management* berpengaruh signifikan memoderasi antara *Work Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, karena parameter statistik menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 5.034 lebih besar daripada  $t_{tabel}$  sebesar 1,96 pada tingkat signifikan 5% dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak.



## **Pembahasan**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang berperan penting dalam menggerakkan suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai sebuah tujuan tertentu. Tercapainya sebuah tujuan perusahaan hanya akan tercapai karena adanya suatu upaya dari para pelaku yang terdapat dalam suatu perusahaan, yakni untuk selalu berkinerja dengan baik dan memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan sehingga dapat mencapai suatu tujuan yang diharapkan serta memajukan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, semua hal yang mencakup sumber daya manusia tersebut harus menjadi perhatian penting bagi pihak manajemen (Mangkunegara, 2013:2).

### **Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap *Work Engagement***

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* di PT Angkasa Pura I (Persero), karena nilai T statistik sebesar 4.543 yang berarti lebih besar dari 1,96, yang berarti *Work Engagement* dapat dibentuk dengan adanya *Quality of Work Life* yang baik. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi “*Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh terhadap *Work Engagement*”, dinyatakan diterima. Sementara besar pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Work Engagement* memiliki arah pengaruh yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0.377. Sehingga dapat diartikan bahwa setiap kenaikan atau perubahan *Quality of Work Life* sebanyak satu-satuan mengakibatkan kenaikan *Work Engagement* sebesar 0,377 atau 37,7%. Hasil dalam penelitian ini dibuktikan bahwa *Quality of Work Life* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Work Engagement* dengan arah pengaruh yang positif. Pengaruh positif yang terjadi dapat diartikan adanya pengaruh yang searah antara *Quality of Work Life* dengan *Work Engagement*. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kualitas kehidupan di tempat kerja maka akan semakin meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Temuan dalam penelitian ini dibuktikan bahwa *Work Engagement* yang tinggi dapat dibentuk melalui adanya *Quality of Work Life* yang baik. Hasil temuan dalam penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2018) yang membuktikan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Demikian juga temuan Kanten dan Sadullah (2012) yang membuktikan bahwa terdapat hubungan signifikan positif antara *Quality of Work Life* dengan *work engagement*.

### **Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa *Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Angkasa Pura I (Persero), karena nilai T statistik sebesar 0.131 yang berarti lebih kecil dari 1,96, yang berarti *Organizational Citizenship Behavior* belum tentu dapat dibentuk melalui adanya *Quality of Work Life* yang baik. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi “*Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)”, dinyatakan tidak diterima. Temuan dalam penelitian ini dibuktikan bahwa meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* belum dapat ditingkatkan dengan *Quality of Work Life*. Temuan dalam penelitian ini sama dengan temuan Syahbanuari & Abdurrahman (2019) yang membuktikan bahwa QWL tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Namun, temuan dalam penelitian ini berbanding terbalik dengan temuan Kurniawati (2018) yang membuktikan bahwa QWL berpengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan yang sama juga dibuktikan oleh Sumiati, Ardiana, dan Pratiwi (2018) yang membuktikan bahwa QWL signifikan pada variabel OCB.

### **Pengaruh *Work Motivation* Terhadap *Work Engagement***

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa *Work Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* di PT Angkasa Pura I (Persero), karena nilai T statistik sebesar 3.807 yang berarti lebih besar dari 1,96, yang berarti *Work Engagement* dapat dibentuk dengan adanya *Work Motivation*. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi “*Work Motivation* berpengaruh terhadap *Work Engagement*”, dinyatakan diterima. Sementara besar pengaruh *Work Motivation* terhadap *Work Engagement* memiliki arah pengaruh yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0.311. Sehingga dapat diartikan bahwa setiap kenaikan atau perubahan *Work Motivation* sebanyak satu-satuan mengakibatkan kenaikan *Work Engagement* sebesar 0,311 atau 31,1%. Hasil temuan dalam penelitian ini dibuktikan bahwa *Work Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* dengan memiliki pengaruh yang positif. Pengaruh positif ini dapat diartikan bahwa ada pengaruh yang searah, sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi *Work Motivation* akan semakin dapat meningkatkan keterikatan karyawan dalam bekerja. Berdasarkan teori oleh ahli dan hasil temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh *Work Motivation* terhadap *work engagement* yang diperkuat dengan hasil pengujian data kuantitatif berdasarkan pengujian sampel di PT. Angkasa Pura I (Persero), maka temuan ini menyelesaikan perumusan masalah pada penelitian serta pembuktian yang mencapai tujuan penelitian bahwa *Work Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Dengan melihat hasil ini maka dapat diartikan apabila PT Angkasa Pura I (Persero) ingin meningkatkan keterikatan karyawan dalam bekerja maka sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan tingkat motivasi yang diberikan pada karyawan.

### **Pengaruh *Work Motivation* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa *Work Motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Angkasa Pura I (Persero), karena nilai T statistik sebesar 1.675 yang berarti lebih kecil dari 1,96, yang berarti *Organizational Citizenship Behavior* belum tentu dapat dibentuk dengan adanya *Work Motivation*. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi “*Work Motivation* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)”, dinyatakan tidak diterima. Berdasarkan teori oleh ahli dan hasil temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh *Work Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang bertolak belakang dengan hasil pengujian data kuantitatif berdasarkan pengujian sampel di PT. Angkasa Pura I (Persero), maka temuan ini tidak menyelesaikan perumusan masalah pada penelitian ini. Hasil yang diperoleh melalui pengujian hipotesis ini ditemukan bahwa *Work Motivation* belum mampu membentuk *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai koefisien yang diperoleh yaitu sebesar -0.253 nilai ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang negatif yang mengindikasikan bahwa apabila *work motivation* menurun maka akan semakin meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Hasil ini tidak sama dengan temuan Febriani (2016) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku organisasional kewarganegaraan (OCB). Dengan melihat hasil ini maka dapat diartikan bahwa apabila PT Angkasa Pura I (Persero) ingin meningkatkan perilaku sukarela karyawan dalam bekerja sebagai bentuk *organizational citizenship behavior* maka sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan pemberian motivasi karyawan saat bekerja.

### **Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa *Work Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Angkasa Pura I (Persero), karena nilai T statistik sebesar 0.218 yang berarti lebih kecil dari 1,96, yang berarti *Organizational Citizenship Behavior* belum tentu dapat dibentuk dengan adanya *Work*

*Engagement* yang tinggi. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi “*Work Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”, dinyatakan tidak diterima. Namun berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh yang positif. Pengaruh yang positif ini dapat dikatakan bahwa ada pengaruh yang searah antara *work engagement* dengan *organizational citizenship behavior* yang berarti semakin tinggi keterikatan karyawan dalam bekerja maka akan semakin meningkatkan *organizational citizenship behavior* namun kecil pengaruhnya karena hasil pengujian dibuktikan tidak signifikan. Sehingga *organizational citizenship behavior* yang tinggi dapat dibentuk melalui adanya *work engagement* yang tinggi. Temuan dalam penelitian ini ditemukan bahwa *Work Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan melihat hasil ini maka dapat dikatakan apabila PT Angkasa Pura I (Persero) ingin meningkatkan *organizational citizenship behavior* maka sangat bagi perusahaan untuk memperhatikan tingkat keterikatan karyawan dalam bekerja. Hasil ini juga tidak sama dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2018) yang juga membuktikan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan teori oleh ahli dan hasil temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan hasil pengujian data kuantitatif berdasarkan pengujian sampel di PT. Angkasa Pura I (Persero, terdapat hasil temuan yang bertolak belakang dengan pendekatan dan penelitian terdahulu berupa tidak adanya pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Maka dapat diasumsikan *Work Engagement* di PT. Angkasa Pura I (Persero) belum tentu mampu mempengaruhi peningkatan dan penurunan *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement***

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa *Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* di PT Angkasa Pura I (Persero), karena nilai T statistik sebesar 0.199 yang berarti lebih kecil dari 1,96. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi “*Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*”, dinyatakan tidak diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* tanpa melalui adanya *Work Engagement*. Berdasarkan teori oleh ahli dan hasil temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement* dengan hasil pengujian data kuantitatif berdasarkan pengujian sampel di PT. Angkasa Pura I (Persero, terdapat hasil temuan yang bertolak belakang dengan pendekatan dan penelitian terdahulu berupa tidak adanya pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement*. Maka dapat diasumsikan *Work Engagement* di PT. Angkasa Pura I (Persero) belum tentu mampu mempengaruhi pengaruh *quality of work life* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **Pengaruh *Work Motivation* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement***

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa *Work Motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* di PT Angkasa Pura I (Persero), karena nilai T statistik sebesar 0.204 yang berarti lebih kecil dari 1,96. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi “*Work Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*”, dinyatakan tidak diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa *work motivation*

dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* tanpa melalui adanya *Work Engagement*. Berdasarkan teori oleh ahli dan hasil temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh *Work Motivation* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement* dengan hasil pengujian data kuantitatif berdasarkan pengujian sampel di PT. Angkasa Pura I (Persero), terdapat hasil temuan yang sama dengan pendekatan dan penelitian terdahulu berupa adanya pengaruh *Work Motivation* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement*. Maka dapat diasumsikan *Work Engagement* di PT. Angkasa Pura I (Persero) mampu mempengaruhi pengaruh *Work Motivation* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

### **Pengaruh *Work Motivation* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dimoderasi oleh *Change Management***

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil bahwa *Change Management* memoderasi berpengaruh signifikan *Work Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Angkasa Pura I (Persero), karena nilai T statistik sebesar 5.034 yang berarti lebih besar dari 1,96, yang berarti *change management* mampu memperkuat pengaruh antara *Work Motivation* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti hipotesis yang berbunyi “*Work Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimoderasi oleh *Change Management* di PT Angkasa Pura I (Persero)”, dinyatakan diterima. Dalam jurnal penelitian Firdaus dan Handriyono (2018) dibuktikan bahwa *change management* berpengaruh terhadap *work motivation*. Sementara besar pengaruh *change management* dalam memoderasi pengaruh *work motivation* dengan *organizational citizenship behavior* memiliki arah pengaruh yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0.559. Sehingga dapat diartikan bahwa setiap kenaikan atau perubahan *change management* sebanyak satu-satuan mengakibatkan kenaikan antara *Work Motivation* dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,559 atau 55,9%. Berdasarkan teori oleh ahli dan hasil temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh pengaruh *work motivation* terhadap *organizational citizenship behavior* dimoderasi oleh *change management* dengan hasil pengujian data kuantitatif berdasarkan pengujian sampel di PT. Angkasa Pura I (Persero), terdapat hasil temuan yang sama dengan pendekatan dan penelitian terdahulu berupa adanya pengaruh pengaruh *work motivation* terhadap *organizational citizenship behavior* dimoderasi oleh *change management*. Maka dapat diasumsikan *change management* di PT. Angkasa Pura I (Persero) mampu memoderasi pengaruh *Work Motivation* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, maka dapat diambil beberapa kesimpulan berikut ini:

1. *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* di PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini dapat diartikan bahwa pentingnya kualitas kehidupan di tempat kerja yang semakin baik sehingga akan semakin meningkatkan keterikatan kerja karyawan;
2. *Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini dikarenakan adanya perasaan karyawan yang merasa tidak aman dengan kondisi lingkungan kerja di PT Angkasa Pura I (Persero).
3. *Work Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* di PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini berarti pentingnya *Work Motivation* yang semakin tinggi sehingga akan semakin dapat meningkatkan keterikatan karyawan dalam bekerja;

4. *Work Motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini karena adanya karyawan yang merasa bahwa dirinya tidak mampu berkonsentrasi penuh saat bekerja;
5. *Work Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini dikarenakan terdapat perasaan karyawan yang merasa bahwa tidak perlu untuk bekerja sama dan mendekati diri dengan pihak lain dalam bekerja.
6. *Quality of Work Life* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* di PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini disebabkan oleh tidak adanya kemauan karyawan untuk bekerjasama dan bekerja dengan kelompok yang suportif serta merasa tidak nyaman dengan kondisi lingkungan kerja;
7. *Work Motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* di PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan tidak memiliki kemauan untuk bersedia bekerja melebihi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau berarti tidak adanya inisiatif dari karyawan untuk mengerjakan pekerjaan lainnya;
8. *Change Management* memoderasi berpengaruh signifikan antara *Work Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini menunjukkan pentingnya perubahan manajemen terutama pada kejelasan struktur organisasi pada perusahaan sehingga akan memperkuat pengaruh antara motivasi dengan OCB;

#### DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Budihardjo, A. (2011). *Menuju Pencapaian Kinerja Optimum Sintesis. Teori Untuk Mengungkap "Kotak Hitam" Organisasi*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work-Life, profits*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Febriani, H. D. (2016). "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan PT. Pelindo III (Persero) Cabang Tanjung Perak Surabaya". *Jurnal Aplikasi Administrasi*. 19 (2) : 88-99.
- Firdaus, V. F., dan Handriyono. (2018). "The Effect Of Change Management And Managerial Skill To Employee Motivation". *International Journal of Scientific & Technology Research* 7 (7) : 100-106.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Inda, S. (2013). *Quality of work life*. Canada: Shyam Singh Inda.
- Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). "An empirical research on relationship quality of work life and work engagement". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366.
- Kurniawati, C. E. (2018). "Pengaruh *Quality Of Work Life* Terhadap *Work Engagement* Dan *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Perusahaan Elektronik Di Surabaya". *Agora*. 6 (2) : 1-6.

- Mathis dan Jackson. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kelima, Yogyakarta.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Sumiati, S., Ardiana, I Dewa K. R., dan A. I. Pratiwi. (2018). “Pengaruh Komitmen Organisasi, *Quality Of Work Life* (QWL) Terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangkalan Madura Jawa Timur”. *JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*. 05 (01) : 24-36.
- Syahbanuari dan Abdurrahman, (2019). “Pengaruh Quality Of Work Life (QWL) dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) The Influence Of Quality Of Work Life (QWL) And Organizational Commitment To The Organizational Citizenship Behavior (OCB)(A Study on Regular Employee of PT Pindad PERSERO)”. *Prosiding manajemen*. 5 (1) : 59-65.
- Wanza, S. L., & Nkuraru, J. K. (2016). “Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya”. *International Journal of Business and Social Science*. 7 (4) : 190-199.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja* (Edisi Ke 3). Jakarta : Rajawali Pers.