

Kualitas Kehidupan Kerja, Employee Engagement, dan Resistance to Change Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Anjar Legowo¹⁾, Euis Soliha²⁾

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Universitas Stikubank^{1, 2)}
anjarlegowo5@gmail.com¹⁾, euissoliha@edu.unisbank.ac.id²⁾

ABSTRACT

This research aims to (1) examine and explain the influence of a between the quality of work life and employee engagement on OCB employees in the KPP Madya Semarang environment. (2) To analyze and describe resistance to change to moderate the influence of quality of work life and employee engagement on OCB employees in the KPP Madya Semarang environment. The population in this study is all employees in the KPP Madya Semarang environment which has 122 people. The sample in this research is employees in the KPP Madya Semarang environment. Sample capture is carried out by sampling census techniques, yakni sample determination techniques using the entire existing population to be used as samples. Sampel obtained 122 respondents. Data collection methods use questionnaires. A linear regression analysis was used in this study. This research obtained the results of research, namely the quality of working life resulted in a positive influence on OCB employees in the KPP Madya Semarang environment. OCB employees in the KPP Madya Semarang environment are positively influenced by employee engagement. Resistance to change moderates the influence of quality of work life on OCB employees in the KPP Madya Semarang environment. Resistance to change moderates the influence of Employee engagement on OCB employees in the Semarang Madya KPP environment

Keywords: Employee Engagement, Resistance to Change, OCB, QWL

ABSTRAK

Riset ini bertujuan untuk (1) menelaah serta memaparkan pengaruh antara kualitas kehidupan kerja serta employee engagement terhadap OCB karyawan di lingkungan KPP Madya Semarang. (2) Untuk menganalisis dan mendeskripsikan resistance to change memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja serta employee engagement terhadap OCB karyawan di lingkungan KPP Madya Semarang. Populasi pada riset ini yakni seluruh pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang yang terdapat 122 orang. Sampel pada riset ini yakni karyawan di lingkungan KPP Madya Semarang. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik sensus sampling, yakni teknik. Penentuan sampel menggunakan seluruh populasi yang ada guna dijadikan sampel. Sampel yang diperoleh sebesar 122 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis regresi linier digunakan pada penelitian ini. Penelitian ini memperoleh hasil penelitian yakni Kualitas kehidupan kerja menghasilkan pengaruh positif terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang. OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang dipengaruhi positif oleh employee engagement. Resistance to change memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB karyawan di lingkungan KPP Madya Semarang. Resistance to change memoderasi pengaruh Employee engagement terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang

Kata kunci: Employee Engagement, Resistance to Change, OCB, QWL

PENDAHULUAN

Dalam organisasi, guna menaikkan sumber daya manusia yang baik, butuh dikembangkan tingkah laku out-of-role, khususnya tingkah laku anggota organisasi ataupun sebutan yang paling umum adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pegawai yang memperlihatkan tingkah laku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dinamakan sebagai karyawan yang baik (*good citizen*). Menurut Mayfield (2013), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yakni tingkah laku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya di luar pengaturan organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi.

Pengembangan sikap yang baik anggota *organizational citizenship behavior* (OCB) dibutuhkan penciptaan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*). Kualitas kehidupan kerja yakni satu pola pikir mengenai individu, kerja, serta organisasi dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap karyawan dan kinerja organisasi, dan untuk memasukkan ide-ide partisipatif dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan organisasi (Anatan & Ellitan, 2007).

Karyawan yang kualitas kehidupan kerjanya baik, memotivasi terjadinya sikap yang baik di antara anggota Organizational Citizenship Behavior (OCB), karena mereka lebih cenderung berbicara baik mengenai Terorganisir, bersedia menolong orang lainnya serta bertugas melewati keinginan organisasi. Cascio (2006) menambahkan bahwasanya kualitas kehidupan kerja adalah pemahaman karyawan tentang keselamatan kerja, kepuasan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kapabilitas agar tumbuh dan berkembang seperti manusia. Selanjutnya, kualitas kehidupan kerja mampu menaikkan partisipasi juga andil anggota ataupun karyawan terhadap organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015), kualitas kehidupan kerja merupakan kunci dari tingkah laku baik anggota organisasi (*organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai.

Riset tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, seperti Vazifeh *et. all* (2013), Jati (2013), Ashraf dan Waseem (2015), Susanti (2015) serta Hashemi *et. all* (2016) yang menghasilkan *organizational citizenship behavior* (OCB) terpengaruhi positif signifikan oleh kualitas kehidupan kerja. Perolehan riset tidak sejalan dengan riset yang diteliti Oktiawandhani (2017) yang menghasilkan kualitas kehidupan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan adanya *gap research* antara riset sebelumnya tersebut, jadi butuh dilaksanakan riset mengenai hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pengaruh lain *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yakni *Employee Engagement*. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa *employee engagement* yakni partisipasi, kesenangan serta semangat individu terhadap tugas yang dilakukannya. Karyawan akan terlibat dan menunjukkan dirinya menurut jasmani, psikologis, juga emosional saat bekerja untuk perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan merasa terikat (*attached*) dengan perusahaan, sehingga karyawan tersebut memiliki persepsi terhadap perusahaan. Biarkan karyawan mencurahkan kemampuan serta keterampilan terbaik mereka untuk keberhasilan perusahaan. Lebih lanjut Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa *Employee engagement*

mengacu pada seberapa jauh pegawai berpartisipasi penuh pada pekerjaan mereka sehingga dapat memperkuat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka terhadap pekerjaan maupun perusahaan. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perusahaan berusaha guna mendapatkan kelebihan persaingan perusahaan mencapai produktivitas yang tinggi, layanan yang baik, serta pengurangan taraf rotasi pegawai.

Penelitian mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pernah dikerjakan oleh Putri (2013), Cendani dan Tjahjaningsih (2015), Amanda (2014) serta Sari, Pattipawae dan Kurniasih (2016) yang menghasilkan *employee engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Perolehan riset tersebut berbeda dengan hasil riset yang telah diteliti Dharma (2017) ia menyampaikan bahwasanya *employee engagement* tidak menyodorkan pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Dengan adanya gap research antara riset sebelumnya tersebut, jadi butuh dilaksanakan riset mengenai hubungan antara *employee engagement* dengan OCB.

Selain faktor kualitas kehidupan kerja serta *Employee Engagement*, aspek lain yang memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yakni *resistance to change*. *Resistance to change* dianggap seperti sebab negatif pada kesuksesan suatu organisasi dan oleh sebab itu perlu ditangani. Masing-masing pribadi mempunyai kebiasaan, sehingga susah mencoba cara-cara baru. Menurut Oreg, *et. all* (2008) itu sebagai individualitas dasar seseorang bahwasanya beberapa orang yang bekerja kurang antusias untuk perubahan di tempat kerja, terlepas dari kesempurnaan teknis atau administratif. Setiap perubahan yang disarankan bahwa individu dapat membuat dan membatalkannya.

Oreg, *et. all* (2008) menyampaikan bahwasanya *resistance to change* dikonseptualisasikan menjadi kualifikasi orang yang menggambarkan pendekatan umum (negatif) terhadap peralihan serta pengarahannya guna pengelakan ataupun menentanginya. Kemudian Oreg, *et. all* (2008) menyampaikan bahwasanya awal daya tahan bermula dari dalam diri pribadi, termasuk kemalasan dalam kehilangan kendali, kekakuan yang dirasa, sedikitnya durabilitas psikologis, ketidakmampuan dalam mentolerir tahap-tahap adaptasi yang terkait dengan perubahan, lebih menyukai tingkat stimulasi dan kebaruan yang rendah, dan enggan untuk menghilangkan kebiasaan lama. Dengan resistensi yang kuat terhadap perubahan akan dapat mempengaruhi OCB karyawan.

Riset lainnya mengenai pengaruh *resistance to change* terhadap OCB pegawai sudah dikerjakan oleh Sehana (2015) serta Windraswari (2019) ia menyatakan bahwa *resistance to change* memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Perolehan tersebut berbanding terbalik terhadap riset yang dikerjakan Safitri dan Euis Soliha (2018) yang mendapatkan hasil *resistance to change* tidak memiliki pengaruh terhadap OCB pegawai. Adanya gap research antara riset sebelumnya tersebut, jadi dibutuhkan riset selanjutnya terkait dengan hubungan antara *resistance to change* dengan OCB.

Dengan kualitas kehidupan kerja serta *Employee Engagement* yang tinggi serta perkuat atau dimoderasi dengan *resistance to change* yang tinggi pula akan mampu berdampak pada OCB. Penelitian mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja dan *Employee Engagement*

dimoderasi *resistance to change* terhadap OCB diteliti pada karyawan di lingkungan KPP Madya Semarang. Sekarang ini karyawan di lingkungan KPP Madya Semarang sedang menghadapi hambatan yaitu tidak maksimalnya peran karyawan dalam memberikan kontribusi untuk instansi dalam menerapkan OCB. Hal tersebut mampu ditinjau dari fenomena organisasi dengan OCB yang kurang maksimal hasil kerjapun tidak maksimal, hal tersebut mampu ditunjukkan dari target juga realisasi penerimaan pajak dimana penerimaan tidak cocok dengan target yang ditetapkan. Hal ini menjadi faktor pendorong KPP Madya Semarang guna mengembangkan beberapa pengganti kebijakan guna menaikkan kualitas pelayanan umum dengan berbagai strategi dengan menaikkan kualitas kehidupan kerja, *Employee Engagement* dan *resistance to change* yang berdasarkan pada OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang.

Menguraikan latar belakang diatas, maka ditentukan permasalahan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut: Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang. Apakah *resistance to change* memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang. Apakah *resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang.

Adapun tujuan dari riset ini antara lain adalah: Untuk menganalisis serta mendeskripsikan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan *resistance to change* memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan *resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pengembangan tingkah laku yang baik anggota organisasi OCB dibutuhkan penciptaan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*). Kualitas kehidupan kerja yakni suatu pola fikir mengenai seseorang, pekerjaan, dan organisasi dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap karyawan dan kinerja organisasi, dan untuk memasukkan ide-ide partisipatif dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan organisasi (Anatan & Ellitan, 2007).

Karyawan yang kualitas kehidupannya baik, memotivasi terjadinya sikap yang baik di antara anggota OCB, karena mereka lebih cenderung berbicara baik mengenai Terorganisir, bersedia menolong orang lainnya serta bertugas melewati keinginan organisasi.

Cascio (2006) menambahkan bahwasanya kualitas kehidupan kerja adalah pemahaman karyawan tentang keselamatan kerja, kepuasan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kapabilitas agar tumbuh dan berkembang seperti manusia. Selanjutnya, kualitas kehidupan kerja mampu menaikkan partisipasi juga andil anggota ataupun karyawan terhadap organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015), kualitas kehidupan kerja merupakan kunci dari tingkah laku baik anggota organisasi OCB pegawai.

Riset tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, seperti Vazifeh et. all (2013), Jati (2013), Ashraf dan Waseem (2015), Susanti (2015) serta Hashemi et. all (2016) yang menghasilkan OCB dipengaruhi positif signifikan oleh kualitas kehidupan kerja. Berlandaskan penjelasan tersebut, jadi mampu ditentukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pengaruh lain OCB yakni *Employee Engagement*. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa *employee engagement* yakni partisipasi, kesenangan serta semangat individu terhadap tugas yang dilakukannya. Karyawan akan terlibat dan menunjukkan dirinya menurut jasmani, psikologis, juga emosional saat bekerja untuk perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan merasa terikat (*attached*) dengan perusahaan, sehingga karyawan tersebut memiliki persepsi terhadap perusahaan. Biarkan karyawan mencurahkan kemampuan serta keterampilan terbaik mereka untuk keberhasilan perusahaan. Lebih lanjut Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa *Employee engagement* mengacu pada seberapa jauh pegawai berpartisipasi penuh pada pekerjaan mereka sehingga dapat memperkuat OCB mereka terhadap pekerjaan maupun perusahaan. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan perilaku OCB perusahaan berusaha guna mendapatkan kelebihan persaingan perusahaan mencapai produktivitas yang tinggi, layanan yang baik, serta pengurangan taraf rotasi pegawai.

Penelitian mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap OCB pernah dikerjakan oleh Putri (2013), Cendani dan Tjahjaningsih (2015), Amanda (2014) serta Sari, Pattipawae dan Kurniasih (2016) yang menghasilkan *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif & signifikan terhadap OCB. Berlandaskan penjelasan tersebut, sehingga mampu ditentukan hipotesis riset berikut ini:

H2: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang

***Resistance to Change* Memoderasi Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Resistance to change dianggap seperti faktor negatif pada kesuksesan suatu organisasi dan oleh sebab itu perlu ditangani. Masing-masing pribadi mempunyai kebiasaan, sehingga susah menjajal cara-cara baru. Menurut Oreg, et. all (2008) itu sebagai individualitas dasar seseorang bahwasanya beberapa orang yang bekerja kurang antusias untuk perubahan di tempat kerja, terlepas dari kesempurnaan teknis atau administratif. Setiap perubahan yang disarankan bahwa individu dapat membuat dan membatalkannya.

Oreg, *et. all* (2008) menyampaikan bahwasanya *resistance to change* dikonseptualisasikan menjadi kualifikasi orang yang menggambarkan pendekatan umum (negatif) terhadap peralihan serta pengarahannya guna pengelakan ataupun menentangnya. Kemudian Oreg, *et. all* (2008) menyampaikan bahwasanya awal daya tahan bermula dari dalam diri pribadi, termasuk kemalasan dalam kehilangan kendali, kekakuan yang dirasa, sedikitnya durabilitas psikologis, ketidakmampuan dalam mentolerir tahap-tahap adaptasi yang terkait dengan perubahan, lebih menyukai tingkat stimulasi dan kebaruan yang rendah, dan enggan untuk menghilangkan kebiasaan lama. Dengan resistensi yang kuat terhadap perubahan akan dapat mempengaruhi OCB pegawai.

Resistance to change diharapkan dapat memperkuat kualitas kehidupan kerja yang merupakan sebuah pola pikir mengenai individu, tugas, juga organisasi dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap karyawan dan kinerja organisasi, dan untuk memasukkan ide-ide partisipatif dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan organisasi (Anatan & Ellitan, 2007). Karyawan dengan kualitas kehidupan kerja yang meningkat, memotivasi terjadinya perilaku yang baik di antara anggota OCB, karena mereka lebih cenderung berbicara baik mengenai Terorganisir, bersedia menolong individu lainnya serta bekerja melewati keinginan organisasi. Berlandaskan penjelasan di atas, jadi bisa ditentukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: *Resistance to change* memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang

Resistance to Change Memoderasi Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

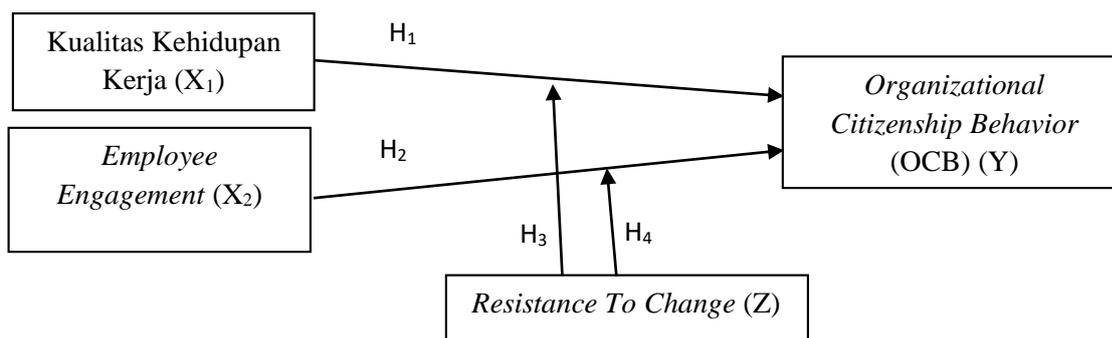
Oreg, *et. all* (2008) menyampaikan bahwasanya *resistance to change* dikonseptualisasikan menjadi kualifikasi orang yang menggambarkan pendekatan umum (negatif) terhadap peralihan serta pengarahannya guna pengelakan ataupun menentangnya. Kemudian Oreg, *et. all* (2008) menyampaikan bahwasanya awal daya tahan bermula dari dalam diri pribadi, termasuk kemalasan dalam kehilangan kendali, kekakuan yang dirasa, sedikitnya durabilitas psikologis, ketidakmampuan dalam mentolerir tahap-tahap adaptasi yang terkait dengan perubahan, lebih menyukai tingkat stimulasi dan kebaruan yang rendah, dan enggan untuk menghilangkan kebiasaan lama. Dengan resistensi yang kuat terhadap perubahan akan dapat mempengaruhi OCB pegawai.

Resistance to change diharapkan memperkuat *employee engagement* sebagai kriteria bagi karyawan untuk berpartisipasi penuh dalam pekerjaan mereka untuk memperkuat OCB terhadap pekerjaan dan perusahaan. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan OCB perusahaan berusaha guna mendapatkan keunggulan persaingan perusahaan dengan mencapai produktivitas tinggi, layanan yang baik, serta pengurangan taraf rotasi pegawai. Berlandaskan penjelasan tersebut, sehingga bisa ditentukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4 : *Resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang

Kerangka Penelitian

Dengan kualitas kehidupan kerja dan *employee engagement* yang tinggi dan didukung dengan *resistance to change* yang tinggi pula akan mampu memberikan pengaruh terhadap OCB. Penelitian mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja dan *employee engagement* yang dimoderasi oleh *resistance to change* terhadap OCB akan dilakukan terhadap pegawai di lingkungan KPP Pratama Madya Semarang. Berlandaskan penjelasan tersebut diatas, jadi, kerangka pemikiran yang dapat digambarkan adalah berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

Model Matematis:

$$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \quad (1)$$

$$Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 (X_1.Z) + e_2 \quad (2)$$

$$Y = \alpha_3 + \beta_5 X_2 + \beta_6 (X_2.Z) + e_3 \quad (3)$$

Keterangan:

$\alpha_1 - \alpha_3$ = Konstansta

$\beta_1 - \beta_6$ = Koefisien regresi variabel bebas (Koefisien beta)

X_1 = Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

X_2 = Variabel *Employee Engagement*

Z = Variabel *Resistance to Change*

Y = Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

$e_1 - e_3$ = error

METODE PENELITIAN

Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi Penelitian

Hasan (2012) populasi yakni semua objek maupun perseorangan yang mempunyai karakteristik spesifik, jelas serta komplit yang akan diriset. Sedangkan elemen populasi atau unit analisis bisa berupa seseorang, perusahaan, media, dan sebagainya. Adapun populasi pada riset ini yakni pegawai di lingkungan KPP Pratama Madya Semarang yang berjumlah 122 orang.

Sampel Penelitian

Menurut Hasan (2012) Sampel merupakan suatu elemen dari populasi yang didapatkan melalui cara-cara tertentu dan mempunyai ciri-ciri tertentu, jelas, serta mampu dipercaya merepresentasikan populasi. Sampel yang digunakan pada riset ini yakni karyawan di lingkungan KPP Pratama Madya Semarang. Pengambilan sampel melalui teknik *sensus sampling* yakni cara pengambilan sampel dengan mengambil seluruh populasi yang tersedia guna dijadikan sampel (Hasan, 2012). Berdasarkan hal tersebut sampel riset ini sebesar 122 responden.

Jenis dan Sumber Data

Riset ini memakai data primer. Data primer merupakan data yang tersedia, data dikumpulkan dengan kuesioner. Kuesioner yakni susunan pertanyaan yang berfungsi sebagai panduan untuk wawancara dengan responden tentang pengaruh kualitas kehidupan dan *employee engagement* dimoderasi *resistance to change* terhadap OCB.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel

Uraian masing-masing variabel didasarkan pada jawaban responden terhadap indikator pertanyaan berikut ini:

Variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X_1)

Berlandaskan pengedaran kuesioner riset terhadap variabel kualitas kehidupan kerja pada 122 responden, sehingga hasilnya mampu diperlihatkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 1 Deskripsi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X_1)

| Indikator | Statistik | | | | |
|-----------|-----------|--------|-------|-----|-----|
| | Mean | Median | Modus | Min | Max |
| X1.1 | 6,30 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.2 | 6,35 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.3 | 6,30 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.4 | 6,34 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.5 | 6,43 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.6 | 6,35 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.7 | 6,25 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.8 | 6,32 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.9 | 6,29 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.10 | 6,25 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.11 | 6,22 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.12 | 6,33 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.13 | 6,27 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.14 | 6,39 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.15 | 6,24 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.16 | 6,30 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.17 | 6,25 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.18 | 6,23 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X1.19 | 6,40 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| Total | 119,81 | | | | |
| Rata-rata | 6,31 | | | | |

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel, kualitas hidup pegawai KPP Madya Semarang secara keseluruhan tergolong tinggi, hal ini terlihat dari tanggapan responden dengan nilai rerata 6,31 dengan interpretasi setuju. Dilihat dari flag pertanyaan, mean (rata-rata) terendah adalah 6,22 dengan interpretasi setuju dan mean tertinggi (mean) 6,43 dengan interpretasi setuju, mean/nilai rata-rata 7,00 (sangat setuju) dan modus/respon biasanya muncul 7 (sangat setuju).

Variabel *Employee Engagement* (X₂)

Berlandaskan pengedaran kuesioner riset terhadap variabel *Employee Engagement* pada 122 responden, maka hasilnya ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 2 Deskripsi Variabel *Employee Engagement* (X₂)

| Indikator | Statistik | | | | |
|-----------|-----------|--------|-------|-----|-----|
| | Mean | Median | Modus | Min | Max |
| X2.1 | 6,48 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X2.2 | 6,53 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X2.3 | 6,56 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X2.4 | 6,59 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X2.5 | 6,52 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X2.6 | 6,45 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X2.7 | 6,51 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X2.8 | 6,51 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X2.9 | 6,30 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| X2.10 | 6,52 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| Total | 64,97 | | | | |
| Rata-rata | 6,50 | | | | |

Sumber: Data primer diolah, 2022

Menurut tabel secara keseluruhan *Employee Engagement* pegawai KPP Madya Semarang termasuk kategori tinggi dengan rata-rata 6,50 interpretasi cenderung sangat setuju. terlihat dari flag pertanyaan rata-rata (mean) terendah sebesar 6,3 dengan interpretasi setuju dan rata-rata (mean) tertinggi sebesar 6,59 dengan interpretasi cenderung sangat setuju, median / nilai tengah sebesar 7,00 (sangat setuju) serta modus / jawaban sering muncul angka 7 yang berarti (sangat setuju).

Variabel *Resistance To Change* (Z)

Berdasarkan penyebaran kuesioner penelitian variabel *Resistance to Change* pada 122 responden, maka hasilnya dapat diperlihatkan pada tabel 3 dibawah ini :

Tabel 3 Deskripsi Variabel *Resistance To Change* (Z)

| Indikator | Statistik | | | | |
|-----------|-----------|--------|-------|-----|-----|
| | Mean | Median | Modus | Min | Max |
| Z1.1 | 6,13 | 6,00 | 7 | 1 | 7 |
| Z 1.2 | 6,00 | 6,00 | 6 | 1 | 7 |
| Z 1.3 | 6,19 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| Z 1.4 | 6,05 | 6,00 | 7 | 1 | 7 |
| Z 1.5 | 5,83 | 6,00 | 7 | 1 | 7 |
| Z 1.6 | 6,06 | 6,00 | 7 | 2 | 7 |
| Z 1.7 | 5,99 | 6,00 | 7 | 1 | 7 |
| Z 1.8 | 6,00 | 6,00 | 6 | 2 | 7 |
| Z 1.9 | 5,90 | 6,00 | 7 | 1 | 7 |
| Total | 54,15 | | | | |
| Rata-rata | 6,02 | | | | |

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berlandaskan tabel perolehan riset secara keseluruhan *Resistance To Change* pegawai KPP Madya Semarang termasuk kategori tinggi dengan rata-rata 6,02 (setuju). Terlihat dari flag pertanyaan, memperlihatkan rata-rata (mean) terendah 5,83 dengan interpretasi cenderung setuju dan rata-rata (mean) tertinggi 6,19 dengan interpretasi setuju, median / nilai tengah 6,00 (setuju) serta modus / jawaban yang sering muncul adalah 7 (sangat setuju).

Variabel OCB (Y)

Berlandaskan pengedaran kuesioner riset terhadap variabel OCB pada 122 responden, sehingga hasilnya mampu ditunjukkan pada bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 4 Deskripsi Variabel OCB (Y)

| Indikator | Statistik | | | | |
|-----------|-----------|--------|-------|-----|-----|
| | Mean | Median | Modus | Min | Max |
| Y1.1 | 6,11 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.2 | 6,14 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| Y1.3 | 6,03 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.4 | 6,07 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.5 | 6,26 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.6 | 6,24 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| Y1.7 | 6,11 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.8 | 6,16 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.9 | 6,32 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| Y1.10 | 6,06 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.11 | 6,18 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.12 | 6,04 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.13 | 6,12 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| Y1.14 | 6,30 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| Y1.15 | 6,12 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.16 | 6,17 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.17 | 5,98 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |

| | | | | | |
|-----------|--------|------|---|---|---|
| Y1.18 | 6,07 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.19 | 6,04 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.20 | 6,11 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.21 | 6,10 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.22 | 6,15 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| Y1.23 | 6,02 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.24 | 6,05 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.25 | 6,20 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.26 | 6,07 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Y1.27 | 6,16 | 7,00 | 7 | 2 | 7 |
| Y1.28 | 6,05 | 7,00 | 7 | 1 | 7 |
| Total | 171,43 | | | | |
| Rata-rata | 6,12 | | | | |

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berlandaskan tabel secara keseluruhan OCB pegawai KPP Madya Semarang termasuk kategori tinggi dengan rata-rata 6,12 dengan interpretasi setuju. terlihat dari flag pertanyaan, rata-rata (mean) terendah 5,98 dengan interpretasi cenderung setuju dan rata-rata (mean) tertinggi 6,32 dengan interpretasi setuju, median / nilai tengah 7,00 (sangat setuju) serta modus / jawaban sering muncul adalah 7 (sangat setuju).

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas dilaksanakan untuk memperkirakan validitas indikator berupa kuesioner. Validasi variabel-variabelnya digambarkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

| Variabel | KMO | Loading Factor | | Keterangan |
|-------------------------------|-------|----------------|-------------------------------|------------|
| | | Item | Component Matrix ^a | |
| Kualitas Kehidupan Kerja (X1) | 0,867 | X1.1 | 0,844 | Valid |
| | | X1.2 | 0,883 | Valid |
| | | X1.3 | 0,848 | Valid |
| | | X1.4 | 0,764 | Valid |
| | | X1.5 | 0,895 | Valid |
| | | X1.6 | 0,829 | Valid |
| | | X1.7 | 0,884 | Valid |
| | | X1.8 | 0,868 | Valid |
| | | X1.9 | 0,770 | Valid |
| | | X1.10 | 0,917 | Valid |
| | | X1.11 | 0,855 | Valid |
| | | X1.12 | 0,883 | Valid |
| | | X1.13 | 0,855 | Valid |
| | | X1.14 | 0,880 | Valid |
| | | X1.15 | 0,877 | Valid |
| | | X1.16 | 0,916 | Valid |
| | | X1.17 | 0,853 | Valid |

| | | | | |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | | X1.18 | 0,743 | Valid |
| | | X1.19 | 0,922 | Valid |
| <i>Employee Engagement (X2)</i> | 0,919 | X2.1 | 0,947 | Valid |
| | | X2.2 | 0,935 | Valid |
| | | X2.3 | 0,935 | Valid |
| | | X2.4 | 0,905 | Valid |
| | | X2.5 | 0,911 | Valid |
| | | X2.6 | 0,936 | Valid |
| | | X2.7 | 0,924 | Valid |
| | | X2.8 | 0,922 | Valid |
| | | X2.9 | 0,804 | Valid |
| | | X2.10 | 0,952 | Valid |
| <i>Resistance to Change (Z)</i> | 0,918 | Z1.1 | 0,773 | Valid |
| | | Z1.2 | 0,800 | Valid |
| | | Z1.3 | 0,812 | Valid |
| | | Z1.4 | 0,710 | Valid |
| | | Z1.5 | 0,827 | Valid |
| | | Z1.6 | 0,750 | Valid |
| | | Z1.7 | 0,866 | Valid |
| | | Z1.8 | 0,824 | Valid |
| | | Z1.9 | 0,735 | Valid |
| OCB (Y) | 0,941 | Y1.1 | 0,953 | Valid |
| | | Y1.2 | 0,953 | Valid |
| | | Y1.3 | 0,924 | Valid |
| | | Y1.4 | 0,929 | Valid |
| | | Y1.5 | 0,907 | Valid |
| | | Y1.6 | 0,942 | Valid |
| | | Y1.7 | 0,925 | Valid |
| | | Y1.8 | 0,957 | Valid |
| | | Y1.9 | 0,906 | Valid |
| | | Y1.10 | 0,918 | Valid |
| | | Y1.11 | 0,946 | Valid |
| | | Y1.12 | 0,942 | Valid |
| | | Y1.13 | 0,937 | Valid |
| | | Y1.14 | 0,978 | Valid |
| | | Y1.15 | 0,936 | Valid |
| | | Y1.16 | 0,970 | Valid |
| | | Y1.17 | 0,932 | Valid |
| | | Y1.18 | 0,938 | Valid |
| | | Y1.19 | 0,946 | Valid |
| | | Y1.20 | 0,959 | Valid |
| | | Y1.21 | 0,963 | Valid |
| | | Y1.22 | 0,962 | Valid |
| | | Y1.23 | 0,928 | Valid |
| | | Y1.24 | 0,935 | Valid |
| | | Y1.25 | 0,964 | Valid |

| | | | | |
|--|--|-------|-------|-------|
| | | Y1.26 | 0,958 | Valid |
| | | Y1.27 | 0,953 | Valid |
| | | Y1.28 | 0,942 | Valid |

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berlandaskan tabel tersebut nilai *KMO and Bartlett's test* seluruh variabel yang terdiri dari kualitas kehidupan kerja, *Employee Engagement*, *Resistance to Change* dan OCB telah memenuhi syarat kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji validitas, yakni $KMO > 0,5$ dengan signifikansinya $< 0,05$, hingga dapat dinyatakan bahwasanya sampel yang terdapat didalam penelitian ini telah mencukupi, sehingga uji faktor dapat dilakukan. Namun pada hasil *component matrix*, terlihat bahwasanya seluruh indikator dalam variabel kualitas kehidupan kerja, *Employee Engagement*, *Resistance to Change* dan OCB mempunyai *loading factor* yang disyaratkan nilai komponen matriknya $>$ dari 0,4, oleh karena itu variabel-variabel tersebut dapat dikatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menentukan sampaimana data mampu memberikann output yang relatif tidak berbedaa pengukuran berulang dilakukan pada subjek yang samna. Rumus yang digunakan dalam uji reliabilitas ini merupakan rumus *alpha Cronbach*. Suatu variabel dinyatakan reliabel ketika nilai alpha cronbach lebih dari 0,07.

Tabel 6 Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

| No. | Variabel | <i>Alpha Cronbach</i> | Angka Standar Reliabel | Kriteria |
|-----|--------------------------------------|-----------------------|------------------------|----------|
| 1 | Kualitas kehidupan kerja (X_1) | 0,980 | 0,7 | Reliabel |
| 2 | <i>Employee Engagement</i> (X_2) | 0,978 | 0,7 | Reliabel |
| 3 | <i>Resistance to Change</i> (Z) | 0,969 | 0,7 | Reliabel |
| 4 | OCB (Y) | 0,995 | 0,7 | Reliabel |

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Pada uji reliabilitas tabel di atas, terlihat bahwa angka *alpha cronbach* dari semua variabel baik variabel X, Y, dan Z memiliki nilai $> 0,7$. Oleh karenanya, variabel-variabel tersebut layak untuk dilakukan pengujian selanjutnya.

Pengujian Regresi

Pengujian regresi adalah salah satu uji yang dipakai untuk menginformasikan apakah ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 7 Ringkasan Uji Regresi Linier Berganda

| No | Hubungan Variabel | Model Regresi Persamaan | | | | | | |
|--|--|--------------------------|--------|-------|--------------|-------|-------|-------------------------|
| | | Uji Model | | | Uji Hipotesa | | | |
| | | <i>Adjusted R Square</i> | F | Sig. | B | T | Sig. | Ket |
| Model 1 $Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$ | | | | | | | | |
| 1 | Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB | 0,300 | 26,915 | 0,000 | 0,425 | 5,584 | 0,000 | H ₁ diterima |
| 2 | Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap OCB | | | | 0,387 | 5,078 | 0,000 | H ₂ diterima |
| Model 2 $Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_1.Z + e_2$ | | | | | | | | |
| 1 | Interaksi kualitas kehidupan kerja - <i>Resistance to Change</i> | | | | 0,480 | 4,120 | 0,000 | H ₃ diterima |
| Model 3 $Y = \alpha_3 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_2.Z + e_3$ | | | | | | | | |
| 2 | Interaksi <i>Employee Engagement</i> - <i>Resistance to Change</i> | | | | 0,432 | 3,460 | 0,001 | H ₄ diterima |

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Analisis Regresi Berganda

Pengaruh kualitas kehidupan kerja serta *Employee Engagement* terhadap OCB menghasilkan persamaan regresi $Y_1 = 0,425 X_1 + 0,387 X_2$. Berlandaskan persamaan tersebut dapat dilihat bahwa kualitas kehidupan kerja serta *Employee Engagement* memberikan pengaruh positif terhadap OCB hal ini terlihat dari angka koefisien regresi dari tiap variabel sebesar kualitas kehidupan kerja = 0,425 dan *Employee Engagement* = 0,387. Apabila semakin tinggi kualitas kehidupan kerja serta *Employee Engagement*, maka OCB pegawai juga semakin tinggi.

Uji Model

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) yang mana pada riset ini *Adjusted R Square* digunakan untuk menakar sejauhmana kemampuan variabel kualitas kehidupan kerja dan *Employee Engagement* dalam menafsirkan variasi variabel OCB. output koefisien determinasi yang dihasilkan didapatkan nilai koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,300. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa OCB mampu dijelaskan oleh kualitas kehidupan kerja dan *Employee Engagement* dengan presentase sebesar 30%. Sedangkan 70 % sisanya uraikan oleh variabel lainnya di luar variabel kualitas kehidupan kerja dan *Employee Engagement*.

Uji F

Uji F digunakan untuk memeriksa ketepatan model yang digunakan dalam analisis. Suatu model dapat dikatakan fit apabila nilai sig F kurang dari 0,05. Variabel pengaruh kualitas

kehidupan kerja dan *Employee Engagement* yang diinput dalam model memberikan pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hasil F hitung sebesar 26,915 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka kualitas kehidupan kerja dan *Employee Engagement* berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap OCB atau dengan kata lain, model persamaan regresi sudah layak.

Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dalam riset ini memakai uji parsial (uji-t) untuk memeriksa secara parsial pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan syarat taraf signifikansi sebesar 0,05

Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB

Berdasarkan hasil uji regresi tersebut terlihat bahwa variabel pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB dengan angka koefisien regresi 0,425 serta tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ jadi mampu disimpulkan bahwasanya secara parsial (individu) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB. sehingga, hipotesis pertama (H1): Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB

Berlandaskan hasil uji regresi terlihat bahwa pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB dengan koefisien regresi 0,387 serta tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Sehingga, hipotesis kedua (H2): *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima

Resistance to Change Memoderasi Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap OCB

Berdasarkan hasil uji regresi dilihat *Interaksi antara Kualitas kehidupan kerja – Resistance to Change* koefisien regresi 0,480 serta tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka hipotesis ketiga (H3): *Resistance to change* memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima

Resistance to Change Memoderasi Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap OCB

Berdasarkan hasil uji regresi dilihat bahwasanya *Interaksi Employee Engagement – Resistance to Change* dengan koefisien regresi 0,432 dan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$ maka hipotesis keempat (H4): *Resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Pratama Madya Semarang, diterima

PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap pegawai KPP Madya Semarang untuk memahami pengaruh kualitas hidup tempat kerja serta *employee engagement* terhadap OCB dengan *resistensi to chance* sebesar adalah sebagai berikut:

Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB

Berlandaskan output uji regresi dapat dilihat bahwa pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,425 & tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga mampu ditarik kesimpulan bahwasanya secara parsial (individu) kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Sehingga hipotesis pertama (H1): Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh Vazifeh *et. all* (2013), Jati (2013), Ashraf dan Waseem (2015), Susanti (2015) serta Hashemi *et. all* (2016) yang menghasilkan kualitas kehidupan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengembangan perilaku yang baik anggota organisasi OCB dibutuhkan penciptaan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*). Kualitas kehidupan kerja adalah satu pola pikir mengenai seseorang, pekerjaan, dan organisasi dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap karyawan dan kinerja organisasi, dan untuk memasukkan ide-ide partisipatif dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan organisasi (Anatan & Ellitan, 2007).

Karyawan yang kualitas kehidupannya baik, memotivasi terjadinya sikap yang baik di antara anggota OCB, karena mereka lebih cenderung berbicara baik mengenai Terorganisir, bersedia menolong orang lainnya serta bertugas melewati keinginan organisasi. Cascio (2006) menambahkan bahwasanya kualitas kehidupan kerja adalah pemahaman karyawan tentang keselamatan kerja, kepuasan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kapabilitas agar tumbuh dan berkembang seperti manusia. Selanjutnya, kualitas kehidupan kerja mampu menaikkan partisipasi juga andil anggota ataupun karyawan terhadap organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015), kualitas kehidupan kerja merupakan kunci dari tingkah laku baik anggota organisasi OCB pegawai.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB

Berlandaskan hasil uji regresi dapat dilihat bahwa pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB menghasilkan angka koefisien regresi senilai 0,387 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ jadi, mampu ditarik kesimpulan bahwasanya secara parsial (individu) *employee engagement* menghasilkan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sehingga hipotesis kedua (H2): *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima. Hasil riset ini sama dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh Putri (2013), Cendani dan Tjahjaningsih (2015), Amanda (2014) serta Sari, Pattipawae dan Kurniasih (2016) yang menghasilkan *employee engagement* memberikan pengaruh positif & signifikan terhadap OCB.

Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan partisipasi, kepuasan serta semangat individu atas pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan akan terlibat serta mengungkapkan diri mereka baik fisik, kognitif, serta emosional saat bekerja untuk perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan merasa terikat (*attached*) dengan perusahaan, sehingga karyawan tersebut memiliki persepsi terhadap perusahaan. Biarkan karyawan mencurahkan kemampuan serta keterampilan terbaik mereka untuk keberhasilan perusahaan. Lebih lanjut Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa *Employee engagement* mengacu

pada sampai mana pegawai terlibat penuh dalam pekerjaan mereka sehingga dapat memperkuat OCB mereka terhadap pekerjaan maupun perusahaan. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan serta perilaku OCB perusahaan akan berusaha untuk mendapatkan kelebihan bersaing perusahaan dengan menaikkan produktivitas, layanan pelanggan yang baik, serta pengurangan tingkat rotasi karyawan.

Resistance to Change Memoderasi Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap OCB

Berlandaskan hasil uji regresi dapat dilihat bahwa *Interaksi Kualitas kehidupan kerja – Resistance to Change* menghasilkan angka koefisien regresi senilai 0,480 dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ dengan demikian hipotesis ketiga (H3): *Resistance to change* memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima.

Resistance to change dianggap selaku sebab negatif dalam kesuksesan suatu organisasi dan oleh sebab itu perlu diatasi. Individu mempunyai kebiasaan, sehingga sulit untuk mencoba cara-cara baru. Menurut Oreg, et. al (2008) itu menjadi karakteristik dasar seseorang bahwasanya mayoritas individu yang bekerja, kurang antusias terhadap perubahan di tempat kerja, terlepas dari kesempurnaan teknis atau administratif. setiap perubahan yang disarankan bahwa individu dapat membuat dan membatalkannya.

Oreg, et. al (2008) menyampaikan bahwasanya *resistance to change* dikonseptualisasikan menjadi kualifikasi orang yang menggambarkan pendekatan umum (negatif) terhadap peralihan serta pengurangan guna pengelakan ataupun menentangnya. Kemudian Oreg, et. al (2008) menyampaikan bahwasanya awal daya tahan bermula dari dalam diri pribadi, termasuk kemalasan dalam kehilangan kendali, kekakuan yang dirasa, sedikitnya durabilitas psikologis, ketidakmampuan dalam mentolerir tahap-tahap adaptasi yang terkait dengan perubahan, lebih menyukai tingkat stimulasi dan kebaruan yang rendah, dan enggan untuk menghilangkan kebiasaan lama. Dengan resistensi yang kuat terhadap perubahan akan dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai.

Resistance to change diharapkan dapat memperkuat kualitas kehidupan kerja yang merupakan suatu pola pikir mengenai seseorang, pekerjaan, & organisasi dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap karyawan dan kinerja organisasi, dan untuk memasukkan ide-ide partisipatif dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan organisasi (Anatan & Ellitan, 2007). Karyawan dengan kualitas kehidupan kerja yang tinggi memotivasi terjadinya perilaku yang bagus antara anggota OCB, dikarenakan mereka lebih cenderung berbicara positif terkait dengan Terorganisir, bersedia membantu orang lain serta bekerja melebihi harapan organisasi.

Resistance to Change Memoderasi Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap OCB

Berdasarkan hasil uji regresi dapat dilihat bahwa *Interaksi Employee Engagement – Resistance to Change* menghasilkan angka koefisien regresi senilai 0,432 & tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$ dengan demikian hipotesis keempat (H4): *Resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang, diterima.

Oreg, et. all (2008) menyampaikan bahwasanya *resistance to change* dikonseptualisasikan menjadi kualifikasi orang yang menggambarkan pendekatan umum (negatif) terhadap peralihan serta pengarahannya guna pengelakan ataupun menentangnya. Kemudian Oreg, et. all (2008) menyampaikan bahwasanya awal daya tahan bermula dari dalam diri pribadi, termasuk kemalasan dalam kehilangan kendali, kekakuan yang dirasa, sedikitnya durabilitas psikologis, ketidakmampuan dalam mentolerir tahap-tahap adaptasi yang terkait dengan perubahan, lebih menyukai tingkat stimulasi dan kebaruan yang rendah, dan enggan untuk menghilangkan kebiasaan lama. Dengan resistensi yang kuat terhadap perubahan akan dapat mempengaruhi OCB pegawai.

Resistance to change diharapkan dapat memperkuat kualitas kehidupan kerja yang merupakan suatu pola pikir mengenai seseorang, pekerjaan, dan organisasi dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap karyawan dan kinerja organisasi, dan untuk memasukkan ide-ide partisipatif dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan organisasi (Anatan & Ellitan, 2007). Karyawan dengan kualitas kehidupan kerja yang tinggi memotivasi terjadinya perilaku yang bagus antara anggota OCB, karena mereka lebih cenderung berbicara positif terkait dengan Terorganisir, bersedia membantu orang lain serta bekerja melebihi harapan organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berlandaskan hasil riset mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja serta *employee engagement* terhadap OCB dengan *resistance to change* selaku variabel moderasi pada Pegawai KPP Madya Semarang diatas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Kualitas kehidupan kerja menghasilkan pengaruh positif terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang. Dengan semakin tinggi kualitas kehidupan kerja pegawai, maka akan dapat meningkatkan OCB pegawai. *Employee engagement* menghasilkan pengaruh positif terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang. Dengan semakin tinggi *Employee engagement*, maka akan dapat meningkatkan OCB pegawai. *Resistance to change* memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang. Dengan *Resistance to change* yang tinggi akan dapat mempengaruhi/memperkuat pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap OCB pegawai. *Resistance to change* memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap OCB pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang. Dengan *Resistance to change* yang tinggi akan dapat mempengaruhi/memperkuat pengaruh antara *employee engagement* terhadap OCB pegawai

Implikasi Teori

OCB pegawai dipengaruhi secara positif oleh kualitas kehidupan kerja. semakin besar kualitas kehidupan kerja pegawai, maka OCB pegawai juga akan tinggi. Pengembangan tingkah laku yang baik anggota organisasi OCB dibutuhkan penciptaan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*). Kualitas kehidupan kerja adalah suatu pola pikir mengenai seseorang, pekerjaan, dan organisasi dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap karyawan dan kinerja organisasi, dan untuk memasukkan ide-ide partisipatif dalam proses pemecahan masalah dan

pengambilan keputusan organisasi. OCB pegawai juga terpengaruhi secara positif oleh *employee engagement*. Semakin tinggi *employee engagement*, maka akan dapat meningkatkan OCB pegawai. *Employee engagement* mengacu pada sejauh mana karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan mereka sehingga dapat memperkuat OCB mereka terhadap pekerjaan maupun perusahaan. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan perilaku OCB perusahaan akan berusaha untuk mendapatkan kelebihan bersaing perusahaan dengan meningkatkan produktivitas, layanan pelanggan yang baik, serta pengurangan tingkat rotasi karyawan.

Implikasi Manajerial

Dari hasil riset yang telah terlaksana, hal-hal yang bisa disarankan oleh penulis antara lain: Variabel kualitas kehidupan kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap OCB pegawai yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresinya, oleh karenanya, pihak instansi KPP Madya Semarang perlu mempertahankan bahkan meningkatkan lagi kualitas kehidupan kerja pegawai melalui indikator yang masih rendah menurut jawaban responden yaitu adanya pembinaan dari Instansi mengenai perasaan bangga pada pekerjaan yang ditekuninya. Variabel *employee engagement* memiliki pengaruh paling kecil terhadap OCB pegawai yang dapat dilihat dari hasil koefisien regresinya, oleh karena itu instansi KPP Semarang harus meningkatkan kembali *employee engagement* melalui indikator yang masih rendah menurut jawaban responden yaitu peningkatan konsentrasi tinggi pada pegawai dalam setiap pekerjaan. Variabel *Resistance to change* juga mempunyai andil dengan memperkuat pengaruh antara kualitas kehidupan kerja dan *employee engagement* terhadap OCB pegawai yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresinya, oleh karenanya pihak instansi KPP Madya Semarang perlu meningkatkan lagi *Resistance to change* dengan cara memperbaiki indikator yang masih mempunyai nilai rendah menurut jawaban responden yaitu sikap pegawai yang kurang ketahanan psikologis dalam merespon perubahan yang dipaksakan, cenderung pegawai sulit untuk merubah pemikirannya tentang pekerjaan yang sudah berjalan serta adanya tingkah laku atau reaksi pegawai yang tidak logis ketika menghadapi perubahan.

Keterbatasan Penelitian

Ada batasan-batasan dalam riset di atas, yaitu: Penulis hanya mengambil objek pegawai pada KPP Semarang saja, sehingga untuk peneliti berikutnya dapat memperluas obyek penelitian, sehingga dapat menggambarkan akurat atau tidaknya data penelitian secara menyeluruh. Seluruh variabel yang terdapat dalam riset ini memberikan pengaruh terhadap OCB. Penelitian ini hanya diteliti menggunakan dua variabel independent yaitu kualitas kehidupan kerja dan *employee engagement*, satu variabel moderasi *Resistance to change* serta satu variabel dependen OCB.

Agenda Penelitian Mendatang

Dari hasil riset di atas, maka langkah berikutnya adalah mengusulkan penelitian selanjutnya yang mengikutsertakan kolaborator KPP Madya Semarang serta sampel penelitian yang perlu diperbanyak agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Peran *resistance to change* selaku variabel moderasi dalam pengaruh kualitas kehidupan kerja, dan *employee*

engagement terhadap OCB. Ada banyak variabel lainnya yang dapat memberikan pengaruh terhadap tingkat OCB, lebih relevan, dan dapat mempengaruhi OCB seperti: kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, penghargaan, pelatihan dan banyak lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Kurnia Jati, 2013, Kualitas Kehidupan Kerja Dan Komitmen Organisasional: Hubungannya Dengan *Organization Citizenship Behavior*, *Kiat BISNIS Volume 5 No. 2 Juni 2013*
- Agustiani Rifania Amanda, 2014, Pengaruh *Employee Communication* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Yang Dimediasi Oleh *Employee Engagement* Pada Karyawan Di Beberapa Fakultas Universitas Trisakti Jakarta, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Volume 7, No.1 Tahun 2014*
- Agustin Eka Safitri dan Euis Soliha, 2018, *Resistance To Change* Sebagai Pemoderasi Pengaruh *Servant Leadership* Dan Pemberdayaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak), *Proceedings 6th NCAB (National Conference on Applied Business)*
- Agus Sehana, 2015, Pengaruh *Quality Of Work Life* Dan Kesejahteraan Psikologis Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Moderasi *Resistance To Change* (Studi Pada Biro Keuangan Setda Provinsi Jawa Tengah), *Jurnal Mahasiswa Pasca Sarjana Periode Kedua 2015*
- Albrecht, S. L., 2010. *Research and Practice. Handbook of Employee Engagement Perspective*, Issues. UK: MGP Books Group
- Ahdiyana, Marita. 2011. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *Journal of Applied Psychology*, 8(2): 1-10.
- Ambreen Ashraf dan Muhammad Waseem, 2015, *Impact of Quality of Work Life on Employees Organizational Citizenship Behavior*, *Journal of Social and Organizational Analysis*, 2015
- Anatan, L., dan Lena, E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*. Alfabeta Bandung.
- Bovey, W., & Hede, A. 2001. Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes. *Leadership and Organizational Devevelopment Journal*, 22(2), 372-383.
- Cascio, W. F., 2006. *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits.3 thed*. New York: McGraw-Hill.
- Citta Cendani dan Endang Tjahjaningsih, 2015, Pengaruh *Employee Engagement* Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb (*Organizational Citizenship Behaviour*) Sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat), *Media Ekonomi Dan Manajemen Vol. 30 No. 2 Juli 2015*
- Dickson, D., A. 2008. *Fostering Employee Engagement: A Critical Competency For Hospitality Industry Managers*. Diakses dari www.google.com tanggal 8 Maret 2015.
- Dini Fitrianasari, Umar Nimran, Hamidah Nayati Utami, 2012, Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja

- Karyawan (Studi pada Perawat Rumah Sakit Umum “Darmayu” di Kabupaten Ponorogo”), *Jurnal Profit Volume 7 No 1*.
- Dona Arista Windraswari (2019, Pengaruh Modal Psikologis Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan Moderasi *resistance to change* (Studi Pada Pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal), *Proceedings 6th NCAB (National Conference on Applied Business)*)
- Hasan, I. 2012. *Pokok-pokok materi metode penelitian dan aplikasinya*. Bogor: Ghalia.
- Heider, Abid Raza, Amir Gulzar., and Waqar Hussain. 2015. The impact of servant leadership on organizational citizenship behaviors with the mediating role of trust and moderating role of group cohesiveness A Study of public Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 5(3):234-242.
- Husnawati, 2016, Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang). *Tesis Universitas Diponegoro Semarang*.
- Imam Ghazali, 2016, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Undip, Semarang.
- I Ketut Merta Dramawan dan Ni Wayan Mujiati, 2017, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung, *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 12, 2017: 6880-6912*
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maheshwari, V. 2008. *Employee engagement in driving business performance*. Proceeding dari Seminar Pembaruan Manajemen Bisnis Indonesia. Seminar Nasional Manajemen Bisnis Indonesia ke-2. Prasetya Mulya Business School. Jakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Cetakan 6. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maranatha, 2016, Dampak *Employee Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi dan *Organization Citizenship Behavior* (OCB), *Jurnal Ekonomi Manajemen Universitas Kristen Surabaya*
- Martoyo, Susilo, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 5, Cetakan Pertama*, Yogyakarta, BPFE
- Mayfield. 2013. Promoting Organizational Citizenship Through Job Design. *Journal of Business Disciplines*, 11(1): 223-243.
- Mei Kristianti, 2015, Pengaruh Kepribadian Dan *Quality Of Work Life* Terhadap Kinerja Dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* Dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Kantor Sekretariat Provinsi Jawa Tengah)
- Mohammadi, Kiumarsi, Hashemi, 2016, *Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior among the Employees in Private Universities in Malaysia*, *International Journal of Business and Innovation. Vol. 2, Issue 6, 2016*
- Nawawi, Hajari H., 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta

- Noor Arifin, 2012, Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jepara, *Jurnal Economia, Volume 8, Nomor 1, April 2012*
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., Bozionelos, N., Fujimoto, Y., Gonzalez, L., Han, J., Hrebickova, M., Jimmieson, N., Kordacova, J., Mitsuhashi, H., Mlacic, B., Feric, I., Topic, M. K., Ohly, S., Saksvik, P. O., Hetland, H., Saksvik, I., & van Dam, K. 2008. Dispositional resistance to change: measurement equivalence and the link to personal values across nations. [Research Support, Non-U.S. Gov't]. *Journal of Applied Psychology, 93(4), 935-944. doi:10.1037/0021-9010.93.4.935*
- Organ, D.W., Philip M, P., dkk. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedent, And Consequence*. California: Sage Publications, Inc.
- Piderit, S. K. 2000. Rethinking Resistance And Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View Of Attitudes Toward An Organizational Change. *Academy of Management Review, 25(4), 783-794*.
- Rita Susanti, 2015, Hubungan Religiusitas dan Kualitas Kehidupan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan, *Jurnal Psikologi, Volume 11 Nomor 2, Desember 2015*
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi "Organizational Behavior"*. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins SP., dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. 2006. *The Measurement Of Engagement And Burnout: A Confirmative Analytic Approach*. *Journal of Happiness Studies*. Vol. 3, Issue 1: hal. 71- 92
- Siagian P. Sondang, 2013, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*, Alfa Beta, Bandung
- Suwatno. & Priansa, D, 2011, *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung, Alfabeta
- Tiurma Yustisi Sari, Daniel Pattipawae, dan Augustina Kurniasih (2016) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Dan Dampaknya Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills), *Jurnal Ekonomi Manajemen Universitas Mercu Buana*
- Vazifeh, et all, 2013, Evaluation of Impact of Quality of Work Life on Employees' Organizational Citizenship Behavior (Case study: Pars-Abad branch of Islamic Azad University), *Jurnal Basic. Appl. Sci. Res.*, 3(6)630-635, 2013
- Vicentia Claudia Kiransa Putri, 2013, Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizen Behavior* Pada Karyawan Kantor Pusat PT. Sepatu Bata, Tbk, *Jurnal FISIP Universitas Indonesia*
- Yusuf, 2014, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.