



PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PEGAWAI DI KECAMATAN SEMARANG TENGAH KOTA SEMARANG)

Siti Chasanah^{1*}, Indarto², Djoko Santoso³
^{1,2,3}Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima : 5/5/2022
Disetujui : 10/6/2022
Dipublikasikan 28/9/2022

Keywords:
Employee Engagement;
Kepemimpinan Transformasional;
Kinerja Pegawai; dan
Organizational Citizenship Behavior.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai baik melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Semarang Tengah dengan jumlah 98 orang, dengan teknik sensus atau sampel jenuh. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, dengan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dan uji sobel. Hasil penelitian diperoleh bahwa *employee engagement* dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB. *Employee engagement*, Kepemimpinan transformasional dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.. Dari hasil uji mediasi diperoleh bahwa OCB dapat memediasi pengaruh *employee engagement* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON INCREASING EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS INTERVENING VARIABLES (STUDY ON EMPLOYEES IN CENTRAL SEMARANG DISTRICT, SEMARANG CITY)

Abstract

This study aims to analyze the effect of employee engagement and transformational leadership on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Central Semarang District, Semarang City. This type of research is quantitative. The population used in this study were all State Civil Apparatus in Central Semarang District with a total of 98 people, using a census technique or saturated sample. The data collection method used a questionnaire, with data analysis techniques used were path analysis and

Sobel test. The results showed that employee engagement and transformational leadership have an effect on OCB. Employee engagement, transformational leadership and OCB have a positive and significant effect on employee performance. OCB mediates the effect of employee engagement and transformational leadership on employee performance

✉Alamat korespondensi:

* E-mail: sitichasanah184@gmail.com

PENDAHULUAN

Penyelenggara pelayanan publik, berdasarkan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Aparatur Sipil Negara (ASN), merupakan pelayan masyarakat / abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Pegawai dalam organisasi pemerintah daerah juga dituntut untuk bekerja lebih profesional, sehingga dapat menunjang setiap kegiatan dari organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia yang profesional dan berkualitas, akan memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat (Julianry *et al.*, 2017). Hal yang senantiasa disorot masyarakat dalam memandang ASN adalah tingkat kinerja yang dicapai oleh ASN yang direpresentasikan dalam tingkat kepuasan masyarakat dalam menerima pelayanan.

Kecamatan Semarang Tengah merupakan salah satu pelayanan masyarakat yang terdiri dari 15 Kelurahan. Beberapa permasalahan berkaitan dengan kinerja pada pegawai Kecamatan Semarang Tengah antara lain banyaknya penilaian kurang baik dari masyarakat terhadap unsur-unsur pelayanan umum yang diterima oleh masyarakat. Unsur-unsur tersebut adalah prosedur, produk spesifikasi jenis pelayanan, kompetensi pelaksana, perilaku pelaksana, sarana dan prasarana, serta penanganan pengaduan yang mendapatkan nilai C dari masyarakat, dan penilaian tersebut tentu saja masih jauh dari harapan dan belum optimal.

Perilaku pelaksana yang rendah timbul karena pegawai belum memiliki keterikatan yang tinggi dengan organisasinya. Pegawai cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan, menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi yang diabaikan, dan kurangnya kompetensi maupun kuantitas pegawai di Kecamatan Semarang Tengah sangat kurang, serta 30% jabatan struktural di Kecamatan Semarang Tengah kosong sehingga beban kerja pegawai semakin bertambah. Permasalahan tersebut menunjukkan kinerja pegawai belum optimal ditunjukkan dari rendahnya hasil survey kepuasan masyarakat, sehingga rumusan masalah yang diangkat adalah upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian Setjoadi *et al.*, (2016), Fatoni *et al.*, (2018), Prabasari *et al.*, (2018), Rembet *et al.*, (2020), Priyono *et al.*, (2019), Sitorus *et al.*, (2021) menyatakan *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, namun berbeda dengan Hee *et al.*, (2018), Rahmadalena & Asmanita (2020) yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian

Prahesti *et al.*, (2017), Purba & Sudibjo, (2020), Erina (2021), Rahmawaty & Johanes Lo (2021), dan Sitorus *et al.*, (2021) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, berbeda dengan Setjoadi *et al.*, (2016), Hee *et al.*, (2018), dan Vipraprastha *et al.*, (2018) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil beberapa penelitian tersebut membuktikan bahwa pengaruh *employee engagement* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja belum simpul. Penelitian ini menggunakan variabel mediasi *organization citizen behavior* untuk menjelaskan adanya ketidaksimpulan penelitian sebelumnya sebagai upaya untuk memperjelas pengaruh *employee engagement* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Employee engagement merupakan konsep baru dalam perilaku organisasi, yaitu merupakan suatu keterlibatan individu, kepuasan individu serta antusiasme individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Robbins & Judge, 2015). Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan. Saat *employee engagement* yang dimiliki seorang pegawai tinggi maka akan membentuk perilaku pegawai diluar formal sehingga seorang pegawai akan bekerja di luar uraian tugas dari tanggung jawab pekerjaannya. Perilaku di luar formal atau *extra role* inilah yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, sehingga *employee engagement* ini berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Hal ini didukung hasil penelitian Fatoni *et al.*, (2018) yang menunjukkan jika dengan tingginya tingkat *employee engagement* akan berdampak terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian Priyono *et al.*, (2019) juga menunjukkan semakin tinggi *employee engagement* dari karyawan akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Rembet *et al.*, (2020) yang menyatakan dengan semakin tinggi *employee engagement* karyawan, maka akan berpengaruh positif pada peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang mampu menggerakkan pengikutnya melampaui kepentingan pribadinya melalui kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan juga pertimbangan bersifat individual. Kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih

banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan-kepentingan pribadinya. Pemimpin transformasional dapat membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya. Pemimpin yang menunjukkan perilaku semacam ini lebih disukai dan dipercaya oleh bawahannya. Rasa suka dan kepercayaan para bawahan diharapkan akan meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* para bawahan, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian Prahesti *et al.*, (2017) yang menyatakan dengan kepemimpinan transformasional yang semakin tinggi akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian Vipraprastha *et al.*, (2018) yang menyatakan dengan tingginya kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Rahmawaty & Johannes Lo (2021) yang menyatakan dengan semakin tinggi kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Employee engagement dapat diartikan sebagai bentuk dari pegawai yang benar-benar merasa terlibat dan memiliki rasa antusias akan pekerjaan maupun pada organisasi. *Employee engagement* dapat menjadi pengantar dari kesuksesan organisasi yang kompetitif, karena dengan keterikatan tersebut maka akan dapat menimbulkan kemauan untuk lebih berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Kinerja pegawai dapat ditentukan oleh *employee engagement*, karena keterikatan tersebut akan menciptakan loyalitas, tanggung jawab, komitmen dan dedikasi yang kuat pada organisasi. Pegawai yang merasa memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan bekerja dengan inovasi dan juga semangat yang semakin kuat untuk keberhasilan organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki *engagement* akan memiliki potensi untuk bekerja diluar harapan, sehingga perilaku seperti itu akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari Setjoadi *et al.*, (2016) yang menyatakan dengan tingginya tingkat *employee engagement* akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Fatoni *et al.*, (2018) juga menyatakan dengan semakin tinggi *employee engagement* akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Prabasari *et al.*, (2018) juga menyatakan dengan semakin tinggi *employee engagement* akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Rembet *et al.*, (2020), Priyono *et al.*, (2019), Sitorus *et al.*, (2021) yang menyatakan semakin tinggi *employee*

engagement akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan dalam menjadi cermin kemampuan seorang dalam mempengaruhi individu maupun kelompok dalam bertindak di lingkungan kerja. Kepemimpinan transformasional menunjukkan jika pemimpin tersebut mampu mengesampingkan kepentingan pribadi serta dapat mengubah bawahan untuk berbuat lebih positif dari apa yang biasanya dilakukan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab besar untuk menciptakan suatu kondisi yang merangsang setiap anggotanya sehingga dapat mencapai tujuan yang ditentukan bersama. Seorang pemimpin yang berhasil mempengaruhi pegawai dengan visi, dan mampu menanamkan sikapnya, kharismanya, mampu memotivasi dan menjadi inspirasi, merangsang intelektual, kreativitas, dan menghormati pegawainya akan dipastikan jika pegawainya akan bekerja dengan lebih baik, lebih serius, serta setia pada organisasi, sehingga kinerjanya meningkat.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari Prahesti *et al.*, (2017) yang menyatakan kepemimpinan transformasional yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Purba & Sudibjo, (2020) juga menyatakan dengan adanya peningkatan kepemimpinan transformasional akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Erina (2021) juga menunjukkan dengan semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian dari Rahmawaty & Johannes Lo (2021), dan Sitorus *et al.*, (2021) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai

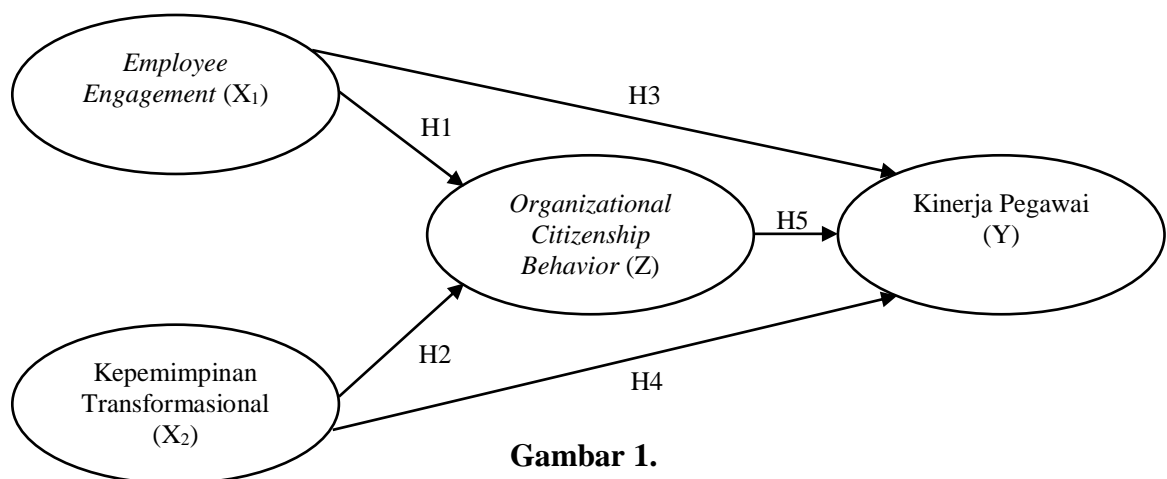
Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku karyawan yang berkontribusi melebihi dari tuntutan pekerjaannya, menjadi sangat penting untuk keberhasilan dan kelangsungan perusahaan. Dalam kehidupan berorganisasi diperlukan perilaku-perilaku individu yang

bermanfaat bagi organisasi, salah satunya adalah perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tersebut. OCB yang tinggi dalam suatu organisasi diharapkan bisa meningkatkan performa atau kinerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja dari perusahaan tersebut. OCB yang tinggi juga bisa menjadikan kesetiakawanan atau kepedulian antar karyawan didalam perusahaan menjadi semakin tinggi, sehingga kesulitan dan masalah yang ada di perusahaan akan terselesaikan dengan baik.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari Prahesti *et al.*, (2017) yang menyatakan dengan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Prabasari *et al.*, (2018) yang menyatakan semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan meningkatkan kinerja dari karyawan. Hasil penelitian Fatoni *et al.*, (2018) dan Vipraprastha *et al.*, (2018) yang menyatakan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Priyono *et al.*, (2019), Rembet *et al.*, (2020), serta Rahmawaty & Johannes Lo (2021) yang menyatakan dengan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Gambar 1 menunjukkan kerangka pemikiran mengenai pengaruh *employee engagement* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui *Organizational Citizenship Behavior*.



Gambar 1.
Kerangka Pemikiran Teoritis

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika. Metode ini sebagai metode ilmiah karena telah menemui kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan sistematis (Azwar, 2016). Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang merupakan suatu prosedur pengumpulan informasi yang dilakukan dengan cara memberikan sekumpulan pertanyaan atau penjelasan yang tersusun kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2017). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang dengan jumlah 98 pegawai, teknik sampling yang digunakan adalah metode sensus.

Employee engagement yang diukur dengan indikator ketahanan kerja, kegigihan, antusias dengan pekerjaan, inspirasi, bangga dengan pekerjaan, konsentrasi, waktu cepat berlalu, dan senang dalam bekerja (Akbar, 2013). Kepemimpinan transformasional yang diukur dengan indikator rasa hormat dari bawahan, kepercayaan, dapat menjadi motivator, penetapan tujuan, ide kreatif, problem solver, pengembangan karir, menciptakan lingkungan kerja yang baik, dan hubungan dengan bawahan (Sazly & Ardiani, 2019). *Organizational Citizenship Behavior* yang diukur dengan indikator kesediaan membantu rekan kerja lain, kesediaan menggantikan tugas rekan kerja yang tidak hadir, mengikuti informasi dan perubahan dalam organisasi, hadir dalam pertemuan baik penting atau tidak penting, tidak suka mengeluh, tidak suka mencari masalah atau kesalahan orang lain, mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu, mematuhi setiap peraturan, kesadaran untuk menjaga hubungan baik, dan kesadaran tidak menyalahgunakan atau mengganggu karyawan lain (Gunawan et al., 2013). Kinerja pegawai yang diukur dengan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja (Robbins & Judge, 2015).

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 24.0. Analisis deskriptif menggunakan teknik nilai indeks, sedangkan analisis kuantitatif menggunakan metode regresi linear berganda, analisis jalur dan uji Sobel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas dilakukan dengan melihat nilai r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $> 0,202$) pada item pernyataan yang digunakan dan semua indikator telah memiliki $r > 0,22$. Pengujian reliabilitas dengan menggunakan nilai *cronbachs alpha* lebih besar dari 0,70 dan seluruh variabel telah memiliki nilai lebih besar dari 0,7, sehingga semua variabel adalah reliabel. Ringkasan hasil pengujian hipotesis tersaji pada Tabel 1.

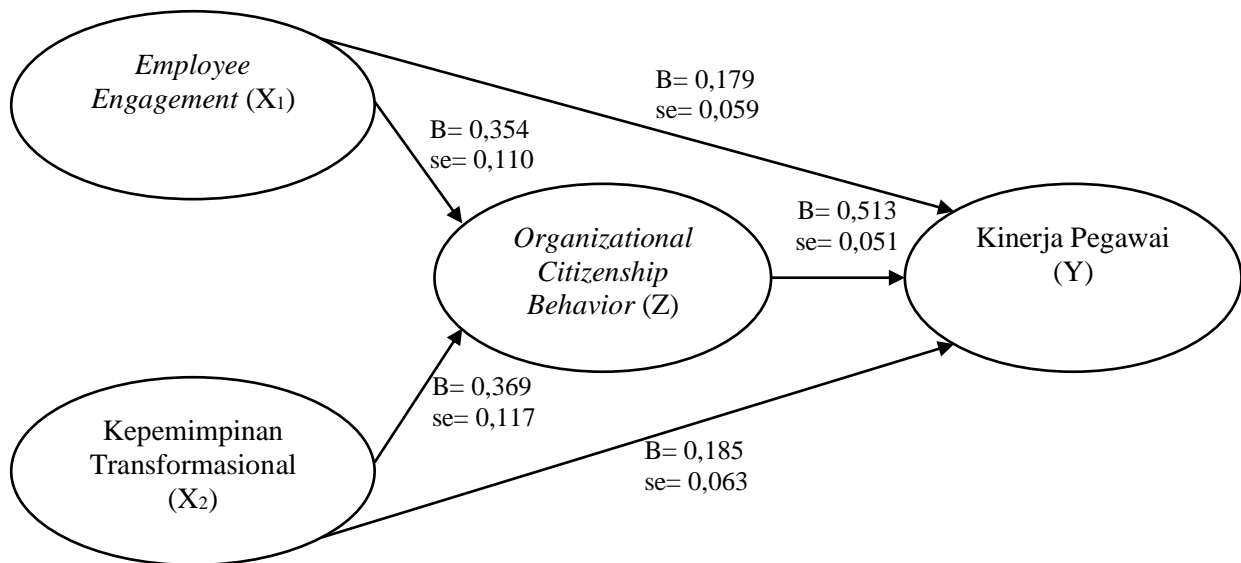
Tabel 1.
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh Variabel	Nilai t hitung	t tabel	Nilai Sig.	Kesimpulan
<i>Employee Engagement</i> → OCB	3,809	1,661	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional → OCB	3,967	1,661	0,000	Diterima
<i>Employee Engagement</i> → Kinerja Pegawai	2,108	1,661	0,038	Diterima
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	2,163	1,661	0,033	Diterima
OCB → Kinerja Pegawai	5,873	1,661	0,000	Diterima

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Employee engagement dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *employee engagement*, kepemimpinan transformasional dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis jalur (*Path Analysis*) tentang pengaruh *Employee engagement* dan Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* tersaji pada Gambar 2.



Gambar 2.
Hasil Analisis Jalur

Pengaruh langsung dan tidak langsung *Employee engagement* dan Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2.
Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Pengaruh Langsung Z	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Y	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Z
X1	0,354	0,179	$0,354 \times 0,513 = 0,181$
X2	0,369	0,185	$0,369 \times 0,513 = 0,189$
Z		0,512	

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung *Employee engagement* terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* yang diperoleh adalah sebesar 0,181, dan nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung antara *Employee engagement* terhadap Kinerja pegawai yaitu sebesar 0,179, ini berarti *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh *Employee engagement* terhadap Kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* memperoleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung adalah sebesar 0,189, dan nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung antara Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai yaitu sebesar 0,185 ($0,189 > 0,185$). Hal ini berarti *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai.

Hasil uji sobel mengenai pengaruh *Employee engagement* dan Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* tersaji pada Tabel 3:

Tabel 3.
Hasil Uji Sobel

Variabel	<i>Sobel Test Statistic</i>	<i>One-tailed probability</i>	<i>Two-tailed probability</i>	<i>Simpulan</i>
EE→OCB→Kinerja	3,065	0,001	0,002	Diterima
Kep Transf→ OCB → Kinerja	3,009	0,001	0,002	Diterima

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Nilai *Sobel test statistic* lebih besar dari nilai t tabel $3,065 > 1,661$ dan nilai signifikan 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa *OCB* dapat memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja pegawai. *OCB* juga terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan nilai t tabel $3,009 > 1,661$ dan nilai signifikan 0,001 lebih kecil dari 0,05.

Employee engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini menunjukkan secara teoritis, *employee engagement* dapat diartikan sebagai konstruk yang unik dan berbeda yang mengandung komponen kognitif, emosi, dan perilaku yang berkaitan dengan kinerja individu. *Employee*

engagement dapat dibedakan dari beberapa konstruk terkait *Organizational Citizenship Behavior*. *Employee engagement* dapat berdampak pada peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* karena berfokus pada keterlibatan dan komitmen dari pegawai tentu saja berada di luar parameter organisasi manapun, sehingga dengan *employee engagement* yang ada dalam diri pegawai, maka mereka akan melaksanakan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Fauziridwan *et al.*, 2018). Hal ini membuktikan bahwa pegawai yang sudah memiliki keterikatan emosional tinggi pada instansi Kecamatan Semarang Tengah akan memiliki kesadaran tinggi mengenai perannya dalam instansi tersebut, sehingga pegawai akan selalu bersedia melaksanakan peran ekstra mereka pada Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fatoni *et al.*, (2018), Priyono *et al.*, (2019), dan Rembet *et al.*, (2020) yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan jika kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam Yukl (2015) dapat diartikan sebagai kondisi dimana para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Hal ini berarti adanya penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat membuat pegawainya mau bekerja lebih ekstra melebihi kewajiban tugas yang ditentukan, karena rasa suka dan kepercayaan para bawahan akan meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* para bawahan. Hasil ini mendukung hasil penelitian Prahesti *et al.*, (2017), Vipraprastha *et al.*, (2018), dan Rahmawaty & Johannes Lo (2021) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Employee engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* yang dapat diartikan sebagai komitmen pegawai pada organisasi dan tujuannya, sehingga dapat memberikan asumsi jika *employee engagement* menunjukkan pegawai yang merasa peduli dengan pekerjaan dan tanggung jawab pada organisasi. Pegawai tersebut bekerja bukan hanya mementingkan gaji ataupun promosi jabatan saja, tetapi bekerja atas tujuan organisasi. *Employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan terutama berkaitan dengan kinerja pegawai, sehingga dapat diartikan jika *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja pegawai (Choo *et al.*, 2013). Hasil ini telah mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Setjoadi *et al.*, (2016), Fatoni *et al.*, (2018), Prabasari *et al.*, (2018), Rembet *et al.*, (2020), Priyono *et al.*, (2019), Sitorus *et al.*, (2021) yang menyatakan *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan jika gaya kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang dapat menciptakan perubahan dalam diri individu yang terlibat dan bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Hal ini berarti dengan

adanya penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja (Sulastri, 2015). Adanya Gaya kepemimpinan transformasional, membuat pimpinan di Kecamatan Semarang Tengah dapat menggerakkan pegawainya untuk melampaui kepentingan diri secara langsung melalui motivasi dan arahan yang jelas sehingga berdampak positif terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya untuk instansi tersebut. Hasil ini telah sejalan dengan Prahesti *et al.*, (2017), Purba & Sudibjo, (2020), Erina (2021), Rahmawaty & Johannes Lo (2021), dan Sitorus *et al.*, (2021) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Organizational Citizenship Behavior memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan salah satu perilaku individu yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk organisasi (Moorhead & Griffin, 2013). Hal ini menunjukkan jika pegawai tersebut bersedia untuk bekerja melebihi kewajiban mereka sehingga secara langsung akan meningkatkan kinerja pegawai Kecamatan Semarang Tengah. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Prahesti *et al.*, (2017), Prabasari *et al.*, (2018), Fatoni *et al.*, (2018), Vipraprastha *et al.*, (2018), Priyono *et al.*, (2019), Rembet *et al.*, (2020), serta Rahmawaty & Johannes Lo (2021) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

PENUTUP

Dari hasil penelitian mengenai pengaruh *employee engagement* dan kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. *Employee engagement*, kepemimpinan transformasional, dan *OCB* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. *Employee engagement* dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kepercayaan diri pegawai melalui program pelatihan dan pengembangan pegawai sehingga mereka merasa lebih percaya diri dalam bekerja dan menjadi inspirasi bagi pegawai lainnya, serta mewajibkan pegawainya untuk hidup sehat dan cukup untuk beristirahat sehingga akan bisa fokus terus dalam melaksanakan pekerjaan. Peningkatan gaya kepemimpinan dapat dilakukan misalnya dengan cara merancang tujuan organisasi dan merancang strategi pelaksanaan kerja dengan melibatkan seluruh pegawai yang ada. Pimpinan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dengan cara membangun komunikasi yang baik, memberikan fasilitas, peralatan, dan perlengkapan kerja yang baik, menciptakan budaya kerja positif, merayakan momen spesial bersama pegawai. Peningkatan *OCB* dapat dilakukan misalnya dengan cara menumbuhkan sikap keikhlasan dan kesiapan dari masing-masing pegawai jika ada rekan kerja yang tidak hadir bekerja. Pegawai diharapkan dapat menyusun prioritas kerja, mengatur waktu dan meningkatkan disiplin kerja, dan dapat meningkatkan fokus dalam bekerja sehingga akan lebih efektif dan efisien dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. R. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan PT. Primatexco Indonesia Di Batang). *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2(1), 10–18.
- Azwar, S. (2016). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Choo, L. S., Mat, N., & Al-Omari, M. (2013). Organizational Practices and Employee Engagement: A Case of Malaysian Electronic Manufacturing Firms. *Business Strategy Series*, 14(1), 3–10.
- Erina, E. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitments on Employee Performance in CV Artha Mega Mandiri Medan. *Journal of Industrial Engineering & Management ...*, 2(3), 29–40.
- Fatoni, M., Prihatini, D., & Suryaningsih, I. B. (2018). The Role of OCB in Mediating The Effect of Employee Engagement and Organizational Commitment on Employee Performance: Contract vs Permanent Employees. *International Journal of Scientific Research and Management*, 06(08), 568–579.
- Fauziridwan, M., Adawiyah, W. R., & Ahmad, A. A. (2018). Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Serta Dampaknya terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (JEBA)*, 20(01).
- Gunawan, J. S., Solang, P. D., & Kartika, E. W. (2013). Organizational Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 1(2), 120–133.
- Hee, O. C., Ibrahim, R., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2018). Employee Engagement as a Mediator Between Transformational Leadership and Employee Performance. *Asian Journal of Scientific Research*, 11(3), 441–448.
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi Dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 236–245.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Pasolong, H. (2016). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.
- Prabasari, I. G. A. M., Martini, L. K. B., & Suardika, N. (2018). The Effect of Communication and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in Employees PT. PLN (Persero) Distribution of Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 09(08), 21014–21025.
- Prahesti, D. S., Riana, I. G., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7), 2761–2788.
- Priyono, B. S., Cahyaningsih, E., Indriyaningrum, K., & Putra, A. B. (2019). The Role of Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable in the Influence of Servant Leadership and Employee Engagement on Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 100(2011), 645–650.
- Purba, K., & Sudibjo, K. (2020). The Effects Analysis of Transformational Leadership, Work Motivation and Compensation on Employee Performance in PT. Sago Nauli. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(3), 1606–1617.
- Rahmadalena, T., & Asmanita, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement, Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Bukit Asam, TBK

- Unit Dermaga Kertapati Palembang. *Jurnal Ilmiah BIna Manajemen*, 3(2), 68–76.
- Rahmawaty, A., & Johanes Lo, S. (2021). Organizational Citizenship Behaviour that Mediated those Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture Towards Employee Performance at XYZ Organization. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(3), 411–419.
- Rembet, G. A., Firdiansjah, A., & Sutriswanto. (2020). The Effect of Organizational Commitment and Employee Engagement towards Employee Performance through Organization Citizenship Behaviors. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 06(09), 07–13.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Sazly, S., & Ardiani, Y. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat. *Perspektif: Jurnal EKonomi & Manajemen*, 17(2), 184–194.
- Setjoadi, T. N., Christianti, L., & Widjaja, D. C. (2016). Pengaruh Transformational Leadership melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan Restoran Steak Hut Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 4(1), 209–222.
- Sitorus, P., Sarkum, S., & Nasution, M. F. (2021). The Influence of Transformasional Leadership Style , Organizational Justice , Employee Engagement and Employee Reaction on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 4(3), 4076–4084.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sulastri, T. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIFgroup Pasir Pengaraian Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Mahasiswa Prodi Manajemen UPP*, 1(1), 1–10.
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), 20503–20518.
- Yukl, G. (2015). *Leadership in Organizations* (Seventh Ed). PT. Indeks.