

**MODEL KINERJA PEGAWAI BEBASIS KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, HUBUNGAN DENGAN *EMPLOYEE  
ENGAGEMENT* DAN PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIORR* DALAM KINERJA DI SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN PATI**

**Skripsi**  
**Untuk memenuhi sebagian persyaratan**  
**Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh :**  
**Mohammad Khoirul Anam**  
**NIM : 30402000215**

**FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN**  
**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**  
**SEMARANG**  
**2024**

**SKRIPSI**

**MODEL KINERJA PEGAWAI BEBASIS KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL HUBUNGAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
DAN PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DALAM  
KINERJA DI SEKRETARIAT DAERAH PATI**

**Disusun Oleh :  
Mohammad Khoirul Anam  
NIM : 3040200215**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang  
panitia ujian proposal skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 12 November 2024  
Pembimbing,



**Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D.**  
**NIK. 210499043**

**MODEL KINERJA PEGAWAI BEBASIS KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL HUBUNGAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
DAN PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DALAM KINERJA  
DI SEKRETARIAT DAERAH PATI**

Disusun oleh:

**Mohammad Khoirul Anam**

30402000215

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 29 November 2024

**Susunan dewan penguji**

Pembimbing

Penguji

  
**Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D.**  
NIK. 210499043

  
**Prof. Drs. Widiyanto, M.Si, Ph.D**  
NIK. 210489018

  
**Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM**  
NIK. 210499042

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen

Ketua Program Studi

  
**Dr. Lutfi Nurcholis, ST., S.E., M.M**  
210416055

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mohammad Khoirul Anam

Nim : 30402000215

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Judul Skripsi : **MODEL KINERJA PEGAWAI BEBASIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL HUBUNGAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORR* DALAM KINERJA DI SEKRETARIAT DAERAH PATI**

Merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 29 November 2024



Mohammad Khoirul Anam  
30402000215

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mohammad Khoirul Anam

NIM : 30402000215

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul : **“MODEL KINERJA PEGAWAI BEBASIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL HUBUNGAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORR* DALAM KINERJA DI SEKRETARIAT DAERAH PATI”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 29 November 2024

memberi pernyataan



Mohammad Khoirul Anam

## PERSEMBAHAN

Dengan segala Kerendahan hati, karya ini kuperaembahkan kepada:

1. Allah SWT.

Sumber kekuatan, hikmah, dan kasih sayang yang tiada henti memberikan Rahmat serta kemudahan dalam setiap langkahku.

2. Kedua Orang tua Tercinta

Bapak Abdul Halim dan Ibu Rukmini

Yang selalu menjadi inspirasiku, dengan cinta, doa, dan pengorbanan tiada akhir. Terimakasih atas kepercayaan dan dukungan, serta kasih sayang yang tidak pernah pudar.

3. Saudara-saudara Tersayang

Ahmad Dwiyanto, ST. dan Ike Nursholichah, SE, Sy

Yang memberiku semangat dan kebahagiaan dalam setiap Langkah perjalanan ini.

4. Dosen pembimbing

Prof. Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D

Atas segala ilmu, bimbingan, dan kesabaran dalam membantu penyelesaian skripsi ini.

5. Teman-teman, dan Sahabat

Elza Rofiatul Adawiyah, SM., Zumala Laila, S.Ag., Diyas Farikhatussolihah, S.Pd., Gr., dan Teman-teman lainnya

Kalian yang hadir saat suka dan duka, kalian yang saya reportkan dalam proses penulisan skripsi saya, kalian yang membantu saya dalam Menyusun, dan kalian yang menjadi pelipur lara di Tengah perjalanan yang penuh tantangan ini.

## 6. Kekasih Tercinta

Sanela Rika Fladiya, SE.

Yang selalu ada di setiap langkah perjalananku. Terima kasih atas kesabaranmu mendengarkan keluh kesah, menjadi tempatku bersandar, dan memberikan semangat di saat aku hampir menyerah. Cintamu adalah salah satu kekuatan terbesar yang membuatku yakin untuk terus maju. Semoga karya ini menjadi salah satu bukti bahwa semua perjuangan dan dukunganmu tidak pernah sia-sia.

## 7. Kedai Kopi Pak One

Tempat Di mana ide-ide tertuang, semangat terbangun, dan ketekunan diuji. Terima kasih telah menjadi ruang yang nyaman dan mendukung proses panjang penyusunan karya ini. Setiap sudutnya menjadi saksi perjalanan yang penuh perjuangan, harapan, dan doa. Semoga langkah yang dilalui di tempat ini menjadi awal dari kontribusi yang lebih besar di masa depan.

## 8. Almamater Tercinta

Universitas Islam Sultan Agung Semarang/ FakultasEkonomi

Yang telah menjadi tempatkuu menimba ilmu dan mengembangkan diri  
Semoga Karya ini menjadi Langkah awal untuk memberikan manfaat bagi banyak orang

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Tuhan YME, yang sudah memberi rahmat beserta karunia-Nya hingga saya bisa selesaikan skripsi berjudul “Model Kinerja Berbasis Kepemimpinan Transforamasional. Hubungan Dengan Employee Enagement dan Peran organizational Citizenship Behaviorr dalam Kinerja Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.” Skripsi ini disusun selaku salah satu syarat buat selesaikan program studi di Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Tidak dapat dipungkiri jika dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, arahan, dan dukungan dari beberapa pihak. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini saya ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya pada:

1. Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D sebagai dosen pembimbing yang sudah memberi bimbingan, arahan, serta motivasi dalam penyusunan pra skripsi ini.
2. Drs. Jumani, M.Si yang sudah memberi izin dan kesempatan pada saya buat melaksanakan penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.
3. Keluarga tercinta, yang terus memberi dukungan moral, material beserta doa yang tiada henti.
4. Teman-teman seperjuangan, yang selalu memberi semangat serta dukungan selama proses penyusunan skripsi ini.

Saya mengakui jika skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, saya sangat menghargai kritik serta saran yang bermanfaat buat kemajuan di masa mendatang. Semoga setiap orang yang membaca skripsi ini memperoleh manfaat darinya.

Semarang, 29 November 2024

Penyusun

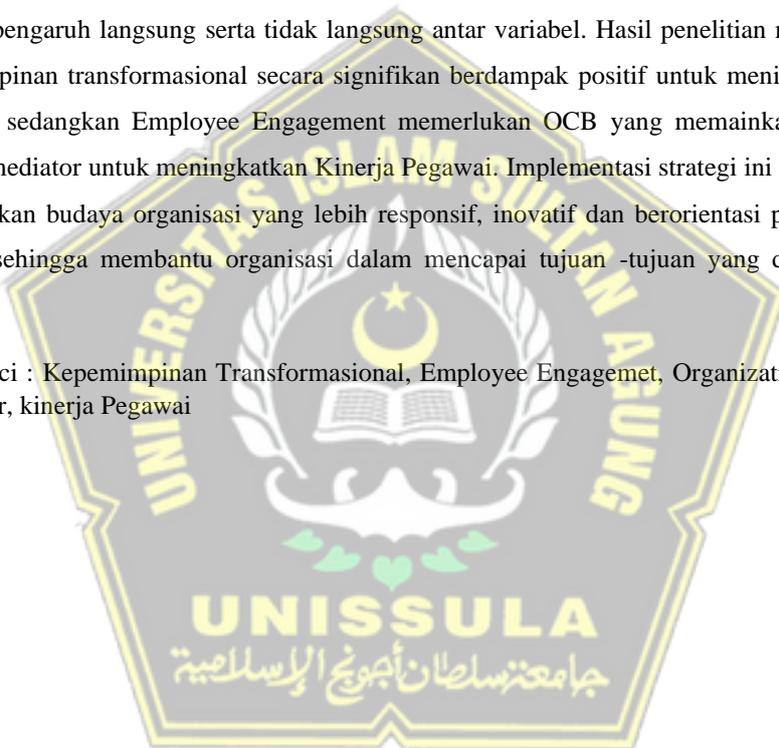
Mohammad Khoirul Anam

30402000215

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ialah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai melalui peran OCB sebagai variabel intervening di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Data dipakai penelitian ini ialah data primer dari 108 Responden pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Latar belakang penelitian ini adalah pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal, terutama di lingkungan pemerintah yang kompleks dan dinamis. Penelitian ini mengenakan metode kuantitatif dengan metode survei. Model analisis yang diterapkan adalah Partial Least Square (PLS) buat uji pengaruh langsung serta tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian mengungkap jika kepemimpinan transformasional secara signifikan berdampak positif untuk meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan Employee Engagement memerlukan OCB yang memainkan peran penting sebagai mediator untuk meningkatkan Kinerja Pegawai. Implementasi strategi ini diharapkan dapat menciptakan budaya organisasi yang lebih responsif, inovatif dan berorientasi pada peningkatan kinerja, sehingga membantu organisasi dalam mencapai tujuan -tujuan yang ditetapkan secara optimal

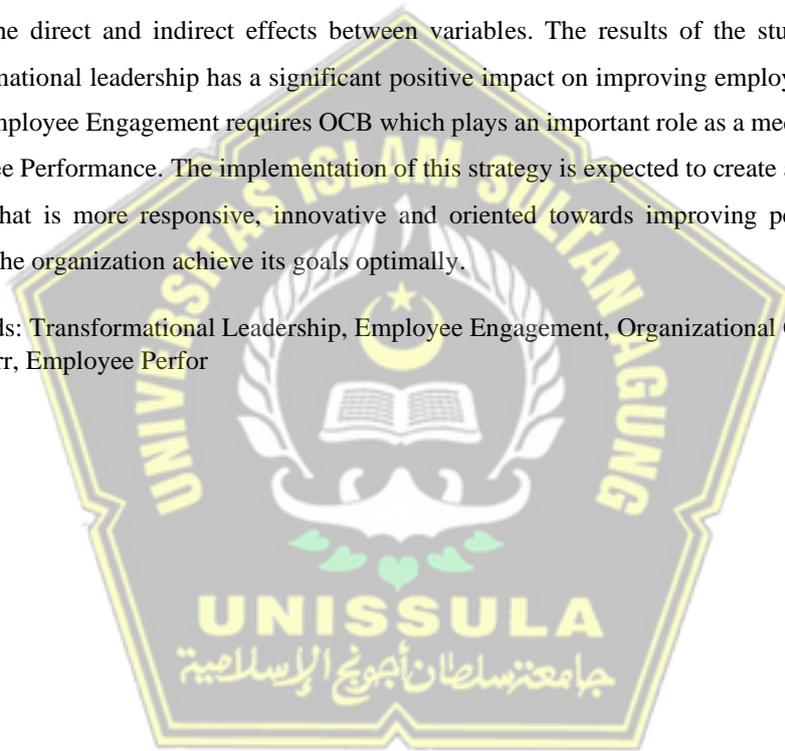
Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagemet, Organizational Citizenship Behaviorr, kinerja Pegawai



## ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the effect of Transformational Leadership and Employee Engagement on Employee Performance through the role of OCB as an intervening variable in the Regional Secretariat of Pati Regency. The data used in this study are primary data from 108 respondents of employees of the Regional Secretariat of Pati Regency. The background of this study is the importance of the role of human resources in achieving optimal organizational performance, especially in a complex and dynamic government environment. This study uses a quantitative method with a survey method. The analysis model applied is Partial Least Square (PLS) to test the direct and indirect effects between variables. The results of the study revealed that transformational leadership has a significant positive impact on improving employee performance, while Employee Engagement requires OCB which plays an important role as a mediator to improve Employee Performance. The implementation of this strategy is expected to create an organizational culture that is more responsive, innovative and oriented towards improving performance, thus helping the organization achieve its goals optimally.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behaviorr, Employee Perfor

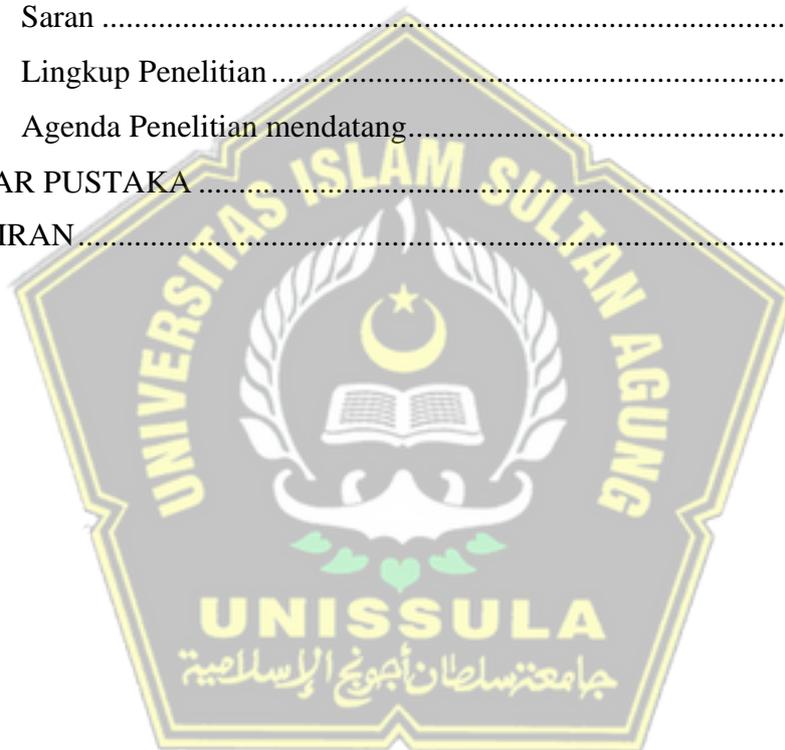


## DAFTAR ISI

Skripsi .....	i
SKRIPSI.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR .....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1. Manfaat Praktis.....	10
1.4.2. Manfaat Teoritis.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Kinerja Pegawai.....	11
2.2. Kepemimpinan Transformasional.....	12
2.3. <i>Employee engagement</i> .....	15
2.4. <i>Organizational Citizenship Behaviorr (OCB)</i> .....	17
2.5. Pengembangan Hipotesis.....	22
2.5.1. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja pegawai.....	22
2.5.2. <i>Employee Enagagement</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	23
2.5.3. kepemimpinan transformasional terhadap OCB.....	24
2.5.4. Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap OCB.....	25
2.5.5. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai.....	26
2.6. Model Empirik.....	27

BAB III METODE PENELITIAN.....	28
3.1. Jenis penelitian.....	28
3.2. Populasi dan sampel.....	29
3.2.1. Populasi .....	29
3.2.2. Sampel .....	30
3.3. Sumber dan jenis data .....	32
3.3.1. Sumber Data .....	32
3.3.2. Jenis Data.....	32
3.4. Metode pengumpulan data .....	32
3.5. Variabel dan indikator.....	33
3.6. Teknik analisa .....	34
3.6.1. Uji Instrumen.....	34
3.6.2. Uji validitas .....	35
3.6.3. Uji validitas Konvergen.....	35
3.6.4. Uji validitas diskriminan .....	35
3.6.5. Uji Path Analysis.....	35
3.7. Pengolahan data menggunakan SmartPLS .....	37
BAB IV .....	38
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	38
4.1. Deskripsi Responden .....	38
4.2. Deskripsi Variabel .....	42
4.2.1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1).....	43
4.2.2. Employee Engagement (X2) .....	44
4.2.3. Organizational Citizenship Behavior (Y1).....	45
4.2.4. Kinerja Pegawai (Y2).....	46
4.3. Uji Instrumen .....	47
4.3.1. Uji convergent validity dan Average variance extracted .....	47
4.3.2. Uji discriminant validity- HTMT .....	49
4.3.3. Uji discriminant validity-FORNELL-LACKER .....	50
4.4. Uji Reliability.....	50
4.5. Analisis inner model (Structural Model) .....	51

4.6. Uji Hipotesis .....	52
4.7.1. F-Square .....	54
4.7.2. R-Square .....	56
4.7.3. Standardized root Mean Square SMR .....	57
4.8. Pembahasan hasil penelitian .....	58
BAB V.....	62
Penutup.....	62
5.1. Kesimpulan .....	62
5.2. Saran .....	63
5.3. Lingkup Penelitian .....	65
5.4. Agenda Penelitian mendatang.....	67
DAFTAR PUSTAKA .....	71
LAMPIRAN.....	73



## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1 MODEL EMPIRIK .....	27
GAMBAR 4.1 OUTER MODEL.....	52



## DAFTAR TABEL

TABEL 3.1 POPULASI.....	29
TABEL 3.2 VARIABEL DAN INDIKATOR.....	33
TABEL 4.1 DESKRIPSI RESPONDEN .....	39
TABEL 4.2 TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL .....	44
TABEL 4.3 TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT.....	45
TABEL 4.4 TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP OCB.....	46
TABEL 4.5 TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI .....	47
TABEL 4.6 CROSS LOADING .....	48
TABEL 4.7 AVERAGE VARIANCE EXTRACTED .....	49
TABEL 4.8 HTMT .....	49
TABEL 4.9 FORNELL LACKER.....	50
TABEL 4.10 COMPOSITE RELIABILITY .....	51
TABEL 4.11 PATH COEFFICIENTS.....	53
TABEL 4.12 SPECIFIC INDIRECT EFFECTS .....	53
TABEL 4.13 F-SQUARE.....	55
TABEL 4.14 R-SQUARE.....	56
TABEL 4.15 SRMR.....	57

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia ialah fondasi buat eksistensi serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Kemampuan organisasi guna mencapai tujuannya sangat bergantung pada masing-masing SDM. Menurut Sofyandi (2019) karena kompleksitas dan pengetahuannya yang sulit ditiru oleh pesaing, aset SDM yang dapat dipercaya dapat memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang. Memang tidak ada habisnya pembahasan tentang manajemen SDM PNS, yang menuntut pertimbangan yang matang. Hal ini disebabkan karena pengelolaan SDM merupakan aspek manajemen PNS yang dinamis dan khas. Manusia memerlukan perlakuan atau pengelolaan yang berbeda-beda, tergantung pada sifat, kepribadian, motif, dan emosi masing-masing.

Pada dasarnya, tanggung jawab utama pegawai negeri di berbagai negara adalah untuk mengelola pemerintahan, manajer atau eksekutif perusahaan, administrator (manajer aset dan keuangan negara atau daerah), menegakkan hukum dan peraturan, dan melakukan tugas-tugas manajemen layanan publik. Pencapaian tujuan dalam lembaga pemerintah diputuskan melalui organisasi, yang dipimpin sekelompok individu yang secara aktif berpartisipasi selaku pelaku dalam menggapai tujuan organisasi yang dimaksud.

Pencapaian tujuan perusahaan cuma bisa dilakukan apabila karyawan berkinerja baik. Di sisi lain, kinerja staf yang tidak efektif akan menyulitkan

perusahaan untuk memenuhi harapan kerja yang diinginkan, yang akan menghambat kemampuannya untuk mencapai tujuannya (Achmad, 2009).

Kompetensi karyawan merupakan salah satu unsur yang memengaruhi kinerja. Dalam hal pekerjaan, orang yang bekerja lebih baik, lebih konsisten, serta lebih efektif dianggap kompeten, terbanding dengan mereka yang bekerja dengan baik atau bahkan buruk. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh motivasi selain kompetensi. Menurut French dalam Barus (2013), Motivasi merupakan suatu yang memotivasi seorang buat bertindak dengan cara tertentu. Memberikan insentif atau penghargaan kepada anggota staf yang bekerja dengan baik merupakan salah satu cara untuk mendorong mereka. Sebaliknya, motivasi yang berkurang dapat mengakibatkan kinerja yang lebih buruk, yang akan mempersulit pencapaian tujuan perusahaan.

Istilah "kinerja" menggambarkan seberapa baik pekerja atau organisasi memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Kinerja, menurut Stoner (1995:113), adalah suatu prestasi yang dicapai oleh anggota staf. Ini adalah hasil dari penyelesaian tugas-tugas sebagaimana dialokasikan, dengan mempertimbangkan waktu yang tersedia, bakat, pengalaman, dan ketulusan. Namun, kinerja didefinisikan oleh Bernardin & Russell (1998:239) sebagai catatan hasil dari tugas-tugas pekerjaan ataupun kegiatan-kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Alasan yang disebutkan di atas mengarah pada kesimpulan jika kinerja ialah sebuah prestasi yang dicapai anggota staf sesuai standar serta kriteria yang sudah ditentukan.

Namun, kinerja pegawai yang rendah bisa diakibatkan oleh berbagai macam kondisi di antara lainnya gaya kepemimpinan yang buruk, hubungan dengan rekan kerja serta masih banyak lagi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Ini berdampak buruk pada sistem kerja pegawai, di antara lainnya sering terjadi rotasi penempatan pegawai, absensi meningkat atau menurun secara drastis, penyelesaian kerja tidak sesuai target.

Kepemimpinan ialah kepribadian yang dimiliki seorang direktur. Kepemimpinan yakni keterampilan untuk membujuk orang lain agar menjalankan tugas sesuai keinginan mereka. Sehingga, kepemimpinan ialah keterampilan untuk mengarahkan serta membujuk orang lain agar menjalankan tugas guna mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Salah satu penjelasan yang disebutkan di atas adalah bahwa kepemimpinan sangat penting dalam situasi ini.

Kepemimpinan berkaitan dengan keberhasilan organisasi dan salah satu unsur yang memengaruhi serta mendorong orang untuk bekerja keras serta bersemangat dalam menggapai tujuan yang ditetapkan (Winardi, 2012). Menurut (Handoko, 2016), pemimpin di dunia nyata memiliki kekuatan yang dapat mempengaruhi moral karyawan, kepuasan kerja, loyalitas, keamanan, dan kualitas kehidupan kerja, khususnya tingkat keberhasilan organisasi.

Pekerjaan yang dilakukan karyawan menentukan seberapa baik kinerja organisasi. Di sisi lain, atasan dapat memengaruhi strategi, pelaksanaan, dan manajemen organisasi. Dalam situasi ini, atasan mesti memainkan peran penting dalam upaya mereka untuk mengelola serta menginspirasi staf mereka (Arianty, 2016). Perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada prestasi

karyawannya dengan menawarkan insentif (hadiah, penghargaan, dan ganjaran) dan dorongan untuk bekerja keras dan bertanggung jawab besar terhadap pekerjaan mereka. Ini akan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya (Daulay,2017). Dalam hal ini kepemimpinan Transformasional menjadi pendekatan yang relevan.

Kepemimpinan transformasional ialah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada keahlian pemimpin buat menginspirasi serta memotivasi pegawai melalui visi yang jelas, dukungan emosional, serta stimulasi intelektual. Gaya kepemimpinan ini telah terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai di berbagai organisasi. Menurut Ahmad Rivai (2020), kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh baik pada peningkatan kinerja karyawan, sehingga apabila seorang pemimpin menjalankan kepemimpinan transformasional secara efektif maka kinerja karyawan pun akan meningkat.

Ada beberapa penelitian terdahulu yang menjelaskan kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi gaya kinerja pegawai. Ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Ivansyah (2019) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Seangkan menurut penelitian dilaksanakan Marchianti (2017) menunjukan bahawa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

Tidak hanya itu, *Employee engagement* merupakan suatu kondisi ketika karyawan antusias, bersemangat, energik, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya (Maylett dan Warner, 2014). *Employee engagement* memiliki tiga pendorong utama, yaitu komunikasi, keseimbangan kehidupan kerja, dan

kepemimpinan (Berdarkar dan Pandita,2014). Manusia ialah faktor yang tidak bisa ditiru pesaing dan diakui selaku aset perusahaan yang paling berharga apabila dikelola dengan baik serta benar. *Engagment* dalam hal ini dapat menjadi solusi buat ciptakan sumber daya manusia yang berkualitas beserta tingkatan kinerja pegawai. Selain itu *employee engagment* juga dapat memediasi variabel lain salah satunya *Organizational Citizhenship Behaviorr* (OCB) terhadap kinerja karyawan (Bagyo 2018). *Employee engagement* atau keterlibatan pegawai juga merupakan faktor kunci dalam tingkatan kinerja organisasi. Pegawai yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

Sesuai dengan hasil penelitian Cahyadani (2021) dan Arifin (2021), Agus Frianto (2022) menemukan bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh secara signifikan serta parsial pada kinerja karyawan dengan baik. Kualitas kerja karyawan bisa ditingkatkan dan kemungkinan karyawan untuk keluar dari jabatannya saat ini dapat dikurangi dengan adanya *employee engagement*.

Salah satu dampak dari rendahnya kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* adalah minimnya *Organizational Citizhenship Behaviorr* (OCB). OCB ialah perilaku sukarela pegawai yang melampaui peran formal mereka serta mendukung tujuan serta nilai-nilai organisasi. Perilaku ini meliputi tindakan semacam membantu rekan kerja, mengambil inisiatif untuk memperbaiki proses kerja, dan menunjukkan loyalitas kepada organisasi. OCB yang tinggi sangat penting buat tingkatan efektivitas serta efisiensi organisasi. I Nyoman Adi Wisnawa, (2020), dan A.A Sagung Kartika Dewi (2020), mengatakan jika

## Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada *Organizational Citizenship Behaviorr*

Permasalahan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya adalah suasana formal di perusahaan yang cenderung kaku dan kurang santai. Permasalahan tersebut dapat diatasi dengan OCB (Lestari, 2018) secara tidak langsung OCB dapat meningkatkan evektifitas organisasi, oleh karena itu OCB dilakukan tanpa pengekangan yang dilakukan seseorang (Udin dan yuniawan, 2020), dengan OCB hubungan. antar pegawai menjadi lebih rileks sehingga kinerja dan produktivitas pegawai dapat meningkat.

Hasil penelitian dilaksanakan Indra Setiawan Alhasni , Endang Suswati, dan G Budi Wahyono (2021), memberikan pernyataan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behaviorr* Berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Karyawan yang secara sukarela ingin berpartisipasi dalam serta mendukung fungsi organisasi serta sangat peka terhadap kebutuhan koleganya adalah alasannya, karena tindakan mereka melampaui panggilan tugas tanpa mengharapkan pujian atau pembayaran dan meningkatkan efektivitas perusahaan.

Sedangkan dari Vera Sylvia Saragi Sito (2021), penelitiannya menunjukkan bahwa tidak bisa pengaruh OCB pada kinerja pegawai. Perihal ini bertentangan dengan penelitian dilaksanakan Nisa, Santoso, dan Azhad (2018) mengatakan adanya pengaruh positif serta signifikan pada kinerja karyawan. OCB berkaitan dengan bagaimana pekerja menunjukkan dirinya sebagai pembelajar sosial. Karyawan harus tetap menjadi fokus utama faktor OCB agar mereka dapat meningkatkan kinerja dengan mematuhi kebijakan dan prosedur perusahaan.

Dalam Studi ini, untuk meningkatkan kinerja Pegawai dapat dilakukan melalui menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, *Employee engagement*, *Organizational Citizenship Behavior* selaku variabel intervening.

Berdasarkan Laporan LKJIP Sekretariat Daerah Pati dari tahun 2021 sampai dengan 2023 menunjukkan data, bahwa, Berdasarkan kinerja pemerintah kabupaten Pati, terdapat beberapa indikator kinerja yang menunjukkan adanya kesenjangan dalam pencapaian target secara optimal. Salah satu contoh yang signifikan adalah Nilai LKJIP dimana pada tahun 2022 dan 2023 realisasinya hanya mencapai 64,60 dari tagret 68, dengan capaian 95%. Hal ini menunjukkan meskipun sebagian besar dapat dicapai, masih terdapat ruang perbaikan dalam hal koordinasi kinerja pemerinta secara menyeluruh. Selain itu, presentase peraturan daerah yang disetujui bersama dewan menunjukkan penurunan drastis, dari realisasi 78,57% pada tahun 2022 menjadi hanya 63,63% pada tahun 2023, yang hanya mencapai 64,93% dari target.

Kesenjangan dalam pencapaian target ini menunjukkan bahwa diperlukan upaya yang lebih strategis buat tingkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan Transformasional disini menjadi sangat relevan, karena mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk berkolaborasi dan memberikan yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin Transformasional tidak hanya memfokuskan pada capaian angka, tetapi juga pada perubahan budaya organisasi dan peningkatan motivasi intrinsik pegawai.

Selain itu terdapat kesenjangan dalam *Employee engagement* atau keterlibatan pegawai. Beberapa indikator kinerja yang tidak mencapai target,

seperti LKJIP dan presentase peraturan daerah yang disetujui, dapat di indikasika berasal dari rendahnya tingkat keterlibatan pegawai. Pegawai yang tidak terlibat sepenuhnya dalam tugas mereka cenderung hanya menjalankan tugas formal tanpa memberi kontribusi lebih dalam menggapai tujuan organisasi. Keterlibtan yang rendah ini juga berdampak pada *Organizational Citizenship Behaviorr* (OCB), dimana pegawai tidak memberi usaha ekstra yang diperlukan untuk memastikan efektivitas kinerja diluar tanggung jawab formal mereka.

Disisi lain, meskipun beberapa target, seperti nilai IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat) dan efisiensi pengadaan barang dan jasa, telah melampaui ekspetasi, keberhasilan ini perlu didukung oleh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibtan pegawai yang kuat agar dapat dipertahankan dan terus meningkat dimasa depan. Pegawai yang terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya akan lebih cenderung memberi pelayanan yang lebih baik, inovatif, serta responsif terhadap kepentingan masyarakat.

Oleh karena itu, kesenjangan kinerja pegawai yang teridentifikasi dalam data ini menunjukkan adanya kebutuhan yang mendesak untuk menerapkan Kepemimpinan Transformasional yang lebih efektif. Khususnya Kepemimpinan Transformasional, yang dapat menginspirasi perubahan positif dalam oraganisasi. Selain itu peningkatan *Employee engagement* juga penting untuk memastikan bahwa pegawai lebih terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan menggabungkan kepemimpinan transformasional dan peninngkatan keterlibatan pegawai, diharapkan kinerja pemerintah daerah kabupaten Pati dapat lebih

ditingkatkan, terutama dalam hal pelayanan publik dan efektivitas pencapaian target organisasi.

Penelitian ini akan mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam unit kerja sekretariat daerah kabupaten Pati yang kemudian diharapkan bisa berguna buat organisasi dalam mengelola manajemen sumber daya manusianya supaya lebih optimal. Tidak hanya itu, penelitian ini pula mempelajari faktor-faktor apa saja yang harus diperbaiki dari manajemen organisasi hingga pegawai bisa mempunyai rasa terikat terhadap organisasi yang diharapkan akan berpengaruh pada kinerja pegawai dan keberlanjutan organisasi di masa mendatang.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan analisa latar belakang beserta inkonsistensi hasil analisa studi sebelumnya maka peneliti menetapkan beberapa rumusan masalah riset yakni:

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh *Employee engagement* terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
4. Bagaimana pengaruh *Employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
5. Bagaimana pengaruh *Organizational citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Merujuk pada penetapan rumusan masalah studi, sehingga dikonklusikan bahwa diterapkannya penelitian ini ditujukan untuk:

1. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Pegawai.
2. Menganalisis pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai
3. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional? terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
4. Menganalisis pengaruh *Employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
5. Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai

### 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil analisa riset serta data-data ilmiah di dalamnya diharap bisa memberi manfaat dari segi praktis serta teoritis yakni:

#### 1.4.1. Manfaat Praktis

Diharap hasil analisa riset mampu menjadi salah satu dasar pengambilan keputusan startegi manajerial perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta memperbaiki sumber daya manusia pada perusahaan.

#### 1.4.2. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil analisa riset dan data ilmiah di dalamnya mampu menjadi acuan studi serta menjadi acuan pada riset oleh peneliti lain di masa mendatang.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Pegawai**

Menurut Bangun (2012:232), manfaat dilaksanakannya penilaian kinerja yaitu: 1. Evaluasi individu dalam perusahaan Mengevaluasi kinerja setiap karyawan di dalam perusahaan merupakan salah satu tujuan evaluasi kinerja. Tujuan ini bisa membantu tentukan jenis serta jumlah remunerasi yang berhak diterima karyawan di perusahaan. Tujuan ini juga penting karena dapat digunakan sebagai dasar untuk keputusan tentang pemindahan pekerjaan yang tepat, promosi, perubahan atau penurunan jabatan, dan proses pemutusan hubungan kerja. 2. Pertumbuhan pribadi setiap orang di dalam perusahaan. Untuk tujuan ini, evaluasi kinerja membantu pertumbuhan staf. Setiap karyawan di perusahaan akan dievaluasi kinerjanya, dan mereka yang kinerjanya buruk memerlukan pendidikan dan pelatihan untuk membangun keterampilan mereka.

Menurut Daulay, dkk (2019) pengukuran kinerja ialah hasil kerja karyawan yang dinilai berdasarkan kualitas, kuantitas, dan waktu kerja sama guna menggapai tujuan organisasi.

Menurut Robins (2003), hubungan antara keterampilan dan motivasi menentukan kinerja karyawan. Sejumlah faktor perlu dipertimbangkan saat mempelajari manajemen kinerja karyawan karena kinerja karyawan secara individual berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Luthan (2005), terdapat berbagai aspek pekerjaan terkait dengan kepuasan kerja, termasuk tugas itu sendiri, gaji, prospek untuk naik jabatan, supervisi, lingkungan kerja, dan rekan kerja. Uraian tersebut menunjukkan bahwa penelitian Church, Luthan, dan Locke berfokus pada enam dimensi terkait, yang dianggap memiliki dampak paling besar pada tingkat kepuasan kerja yang diinginkan. Keenam dimensi tersebut meliputi rekan kerja, supervisi, peluang promosi, gaji dan fasilitas, serta pekerjaan sebenarnya.

## **2.2. Kepemimpinan Transformasional**

Teori kepemimpinan transformasional, teori ini, pertama kali diperkenalkan James MacGregor Burns serta dikembangkan Bernard M. Bass, menekankan pada kepemimpinan yang menginspirasi serta menggerakkan bawahan guna menggapai tujuan lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional melibatkan pengembangan visi yang jelas, memberi inspirasi, memberikan perhatian individual kepada anggota tim, dan mempromosikan perkembangan pribadi dan profesional mereka.

Burns (1978) dan Bass (1985) memperkenalkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang sedang populer saat ini, sementara Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio menyempurnakannya. Memotivasi orang untuk melangkah lebih maju dan melampaui batas merupakan ciri khas kepemimpinan transformasional.

- a. Meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan pentingnya serta manfaat tujuan ideal yang spesifik.

- b. Membuat pengikut lebih mengutamakan kebutuhan kelompok atau organisasi daripada kebutuhan mereka sendiri.
- c. Membimbing pengikut buat penuhi tuntutan yang lebih penting.

Keberhasilan perubahan suatu organisasi bergantung pada efektivitas kepemimpinan dalam menjalankan perannya sebagai agen perubahan. Oleh karena itu, usaha seorang pemimpin dalam mewujudkan perubahan akan mengantarkan organisasi menuju keberhasilan dalam lingkungan yang dinamis. Sungguh penting bagi organisasi untuk menjaga pemimpin yang mampu menghadapi perubahan secara efektif mengingat perubahan besar yang terus-menerus terjadi dalam lingkungan saat ini. Kurangnya kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan dapat merusak kinerja organisasi dan seringkali mengancam kelangsungan atau eksistensi suatu organisasi (Boga dan Ensari, 2009; Owie, 2019).

Kalimat tersebut menyatakan bahwa penting bagi organisasi untuk memiliki pemimpin yang mampu menghadapi perubahan dengan efektif karena lingkungan bisnis saat ini ditandai dengan perubahan yang berkelanjutan dan signifikan. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan menjadi kunci untuk menjaga kinerja organisasi tetap optimal. Lebih lanjut kepemimpinan transformasional menggunakan 4 komponen yakni pengaruh ideal (karisma), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta pertimbangan individual (Bass dan Riggio, 2006).

Secara khusus Pastor dan Mayo (2008) mengidentifikasikan: pertama, pengaruh ideal atau karisma megacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk

mempengaruhi pengikutnya secara intensif, kemudian pemimpin menanamkan keyakinan, sikap, dan perilaku kepada pengikutnya. Oleh karena itu, karisma merupakan suatu hubungan atau ikatan antara seorang pemimpin dan pengikut. Pemimpin karismatik mengartikulasikan tujuan secara keseluruhan, mengkomunikasikan harapan yang tinggi pada pengikut, dan memberikan kepercayaan untuk membangun ikatan emosional dengan pengikut. Pemimpin karismatik menciptakan rasa kekuatan, kepercayaan diri, dan dinamisme terhadap tim dalam organisasi

Kedua, motivasi mengacu pada perilaku pemimpin yang dapat memotivasi dan menginspirasi pengikutnya seperti dengan menetapkan tujuan dan tugas yang menantang untuk memberi makna pada pekerjaan. Ketiga, stimulasi intelektual mengacu pada perilaku pemimpin yang memberikan kepercayaan kepada pengikutnya dengan mempertanyakan asumsi pengikut dan membantu mereka menyusun ulang masalahnya. Terakhir, pertimbangan individual yaitu manajer memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan yang ada pada individu.

Pentingnya memberdayakan seorang pemimpin untuk mendorong perubahan organisasi dalam lingkungan global yang kompetitif saat ini. Kepemimpinan transformasional merupakan model yang tepat dalam lingkungan yang dinamis untuk menghadapi perubahan yang konstan. Sebagaimana di klaim oleh Self dan Schraeder (2009), perencanaan dan pengolahan proses perubahan yang efektif bukan tidak mungkin untuk diwujudkan. Melalui perubahan strategi yang tepat, pemimpin suatu organisasi dapat meningkatkan kemungkinan dalam

keberhasilan dalam menerapkan perubahan. Dan perlu di ketahui akan terdapat beberapa tantangan berupa penolakan anggota organisasi terhadap penerapan kepemimpinan Transformasional untuk mendorong perubahan organisasi. Oleh karena itu, dalam lingkungan yang dinamis saat ini, para pemimpin harus memahami bagaimana pendekatan transformasional ini akan mampu mengatasi hambatan-hambatan yang ada.

### **2.3. *Employee engagement***

Perusahaan harus menggunakan berbagai taktik untuk tetap bertahan dalam iklim bisnis yang berkembang cepat, yang mencakup persaingan yang lebih ketat. Salah satu strateginya adalah terkait dengan *Employee engagement*. Kebijakan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) harus diarahkan dengan arah yang sejalan dengan strategi organisasi dan harapan karyawan. Oleh sebab itu, penting buat mempelajari serta memahami faktor-faktor yang dapat memotivasi dan membangun kepuasan kerja pada karyawan, karena karyawan merupakan aset paling berharga bagi perusahaan.

(Zhang, 2010) kinerja merupakan evaluasi penting yang harus dilakukan oleh bisnis untuk memastikan kelangsungan hidupnya. Kinerja karyawan mencakup perilaku terkendali yang menetapkan batasan untuk perilaku yang tidak relevan (Dewettinck dan Van Ameijde, 2011). Maksud dari pernyataan tersebut adalah bahwa kinerja karyawan melibatkan aspek-aspek yang dapat dikendalikan atau diukur secara objektif, seperti produktivitas, efisiensi, dan hasil kerja yang terukur. Namun, dalam konteks ini, juga ditekankan bahwa ada batasan yang mengatur perilaku karyawan yang tidak relevan atau tidak berkontribusi secara

positif terhadap tujuan dan hasil kerja yang diinginkan oleh organisasi. Artinya, karyawan diharapkan untuk fokus pada tugas dan perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, sementara perilaku yang tidak relevan atau tidak produktif diharapkan untuk dihindari atau dikendalikan.

(Biswas, 2009) Evaluasi kinerja juga melihat seberapa aktif pekerja memenuhi tanggung jawab mereka sebagaimana yang diuraikan dalam kontrak yang diusulkan perusahaan. Kinerja tugas dan perilaku kinerja mencakup kinerja karyawan. Ada pertimbangan terkait pekerjaan yang terlibat dalam perilaku ini. Buku tahun 2013 karya Minavand dan Lorkojuri Perilaku sementara dan peran tambahan adalah contoh bagaimana perilaku karyawan terwujud di tempat kerja. Perilaku positif dan negatif juga dianggap sebagai bentuk perilaku. Karyawan yang berpartisipasi dalam evaluasi kinerja cenderung lebih termotivasi, berpartisipasi aktif dalam inisiatif kreatif, dan membantu mencapai tujuan mereka.

Keterlibatan karyawan adalah sebuah konsep yang mengacu pada komitmen emosional serta keterlibatan karyawan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi mereka. Karyawan yang terlibat (engaged) ialah karyawan yang antusias terhadap pekerjaan mereka, bersedia bekerja ekstra untuk memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi, dan umumnya lebih puas dengan pekerjaan mereka. Konsep keterlibatan karyawan telah mendapatkan perhatian yang signifikan dalam psikologi organisasi dan literatur manajemen karena dampak positifnya terhadap berbagai hasil organisasi, termasuk produktivitas, inovasi, kepuasan pelanggan, serta profitabilitas.

#### 2.4. *Organizational Citizenship Behaviorr (OCB)*

Organ (1988) mendefinisikan OCB selaku perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara khusus ataupun langsung diakui sistem insentif formal, serta yang, jika diambil secara keseluruhan, akan mendorong operasi organisasi yang lebih efisien. Organ menambahkan jika OCB mengacu pada perilaku karyawan yang bertujuan buat tingkatan efisiensi kinerja perusahaan dengan tetap mempertimbangkan tujuan produktivitas pribadi setiap pekerja. Katz mengidentifikasi 3 perilaku karyawan yang penting buat efektivitas organisasi: bergabung serta tetap menjadi anggota organisasi; melaksanakan peran khusus yang dibutuhkan; serta berpartisipasi dalam kegiatan kreatif, dadakan, ataupun tidak direncanakan yang tidak terkait dengan peran yang dijalankan (Konovsky dan Pugh, 1994)

(Luthan, 2009) *Organizational Citizenship Behaviorr (OCB)* ialah komponen ilmu perilaku organisasi. Karyawan berpartisipasi dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi, sesuai dengan dasar sikap. (Takeuchi et al., 2015). Akademisi dan praktisi telah memberikan lebih banyak perhatian pada *organizational citizenship behaviorur (OCB)* selama tiga dekade terakhir dalam upaya untuk lebih memahami dan menganalisis konsep perilaku ini dan implikasinya bagi bidang perilaku organisasi. Dimensi OCB menurut (Organ, 1998) ada tiga unsur:

- a. *Altruism*
- b. *Conscientiousness*
- c. *Sportsmanship,*

- d. *Courtesy*,
- e. *Civic Virtue*,

Pekerja yang memiliki OCB secara alami akan merasa aman serta nyaman di tempat kerja serta akan sangat loyal terhadap perusahaan. Karena OCB difokuskan pada perilaku, diharap perilaku tersebut akan menggambarkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi. Karena sifatnya yang pragmatis, OCB dapat diterapkan pada manajemen organisasi, terkhusus di bidang SDM (Celnar, 1999; Farth et al., 1997; Folger dan Skarlicky, 1999; Maekenzie et al., 1998; Moorman et al., 1998; Saphiro & Kirkman, 1999; Dent & Glover, 1999).

Hal ini dianggap berarti sebab dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. OCB karyawan dapat berubah sebagai respons terhadap perubahan elemen organisasi dan individu yang memengaruhinya, termasuk budaya organisasi, kepemimpinan, dan kecerdasan spiritual. Jika karakteristik ini bermanfaat, OCB juga akan bergerak ke arah yang baik, yang akan memengaruhi peningkatan kinerja. Analisis lebih lanjut terhadap variabel-variabel ini akan mengungkap fenomena yang cukup menarik.

Menurut sejumlah pakar yang disebutkan di atas, OCB berasal dari dalam diri seseorang sebagai akibat dari keinginannya untuk mendukung organisasi. Hal ini pada dasarnya karena para pekerja berdedikasi untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka bagi perusahaan. Sistem saat ini, yang merupakan struktur kooperatif informal dengan pertukaran sosial dan ekonomi serta kolaborasi dan dukungan dari para pemimpinnya, harus menumbuhkan keinginan ini, yang pada

gilirannya mendorong orang untuk bertindak impulsif dalam suatu model aktivitas.

Menurut Bateman dan Organ (1983) dan Smith dkk. (1983), Dennis W. Organ menciptakan gagasan OCB pada tahun 1980-an. Gagasan ini didasarkan pada konsep kemauan untuk bekerja sama dari Chester I. Barnard (1938), konsep kerja sama informal dari Roethlisberger dan Dickson (1939), dan pola perilaku individu dari Katz dan Kahn (1967). Gagasan Katz dan Kahn membuat perbedaan antara perilaku spontan dan kreatif serta kinerja yang bergantung pada peran (Podsakoff et al., 2000). OCB menurut Organ (Podsakoff et al. 2000), adalah perilaku bebas dari seorang individu yang tidak secara khusus ataupun langsung diakui oleh sistem insentif resmi, serta yang, jika diambil secara keseluruhan, akan mendorong fungsi organisasi yang lebih efisien. Menurutnya, bebas mengacu pada OCB selaku jenis perilaku yang hanya menjadi masalah preferensi pribadi dan tidak tercakup dalam deskripsi pekerjaan; akibatnya, kelalaian biasanya tidak dianggap sebagai hukuman.

Menurut pendapat Organ (Wijaya dan Djati, 2007) bahwa ada 3 bentuk utama perilaku kewarganegaraan organisasional, yakni ketaatan, loyalitas, serta partisipasi. Bentuk OCB ialah perwujudan dari penciptaannya dan bisa diamati dalam perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan berupa kepatuhan, loyalitas, dan partisipasi yang tulus. Perilaku-perilaku tersebut dijelaskan di bawah ini:

1. Kepatuhan (*obedience*), adalah sikap yang menunjukkan rasa hormat, menaati semua aturan organisasi, termasuk yang berkaitan dengan uraian tugas, struktur organisasi, kebijakan personalia, serta proses perilaku yang

menggambarkan kepatuhan dalam organisasi. Hal ini juga bisa ditunjukkan dengan datang tepat waktu ke kantor, selesaikan tugas, dan mengambil langkah-langkah untuk meminimalkan sumber daya atau aset organisasi.

2. Loyalitas (*loyalty*), ialah kepatuhan, kesesuaian, dan kesetiaan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008). Kesetiaan dalam konteks ini menunjukkan pengabdian kepada organisasi secara keseluruhan, yang mencakup upaya untuk mempertahankannya dan memperluas definisi keberhasilan yang terbatas untuk mencakup pemenuhan kebutuhan masyarakat.
3. Partisipasi (*Participation*), adalah bertanggung jawab atas keterlibatannya dalam seluruh proses organisasi dan berpartisipasi aktif di dalamnya. Karyawan yang sepenuhnya bertanggung jawab atas keterlibatannya dalam semua proses organisasi memperlihatkan partisipasi, yang jadi minat dalam interaksi organisasi berlandaskan kriteria ideal kebajikan. Menghadiri rapat atau rapat yang tidak perlu, memberi tahu orang lain tentang ide dan pemikiran baru, dan bersedia menyampaikan berita buruk atau membela sudut pandang yang kurang populer untuk melawan "groupthink" adalah beberapa contoh perilaku yang menunjukkan keterlibatan dalam perusahaan..

Banyak penelitian telah meneliti unsur-unsur yang berkontribusi terhadap pembentukan OCB; namun, faktor-faktor dikemukakan Organ (1995) yakni budaya serta iklim organisasi menjadi penekanan utama artikel ini. Organ (1995)

mengatakan jika ada bukti kuat yang mendukung gagasan jika budaya organisasi ialah kondisi awal utama yang mengarah pada OCB.

Yang kedua kepribadian dan suasana hati, Perkembangan perilaku OCB pada individu serta kelompok dipengaruhi kepribadian serta suasana hati. George dan Brief (1992) mengatakan jika suasana hati memiliki dampak pada kemauan seorang buat membantu orang lain. Tidak seperti suasana hati, yang dapat berubah, kepribadian adalah sifat yang dapat dianggap stabil secara umum. Seseorang yang mempunyai suasana hati yang baik cenderung lebih suka membantu orang lain.

Yang ketiga persepsi terhadap dukungan organisasional, Menurut penelitian Shore dan Wayne (1993), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diprediksi melalui persepsi dukungan organisasi, atau *Perceived Organizational Support*/POS. Pekerja akan memberi umpan balik serta mengurangi ketidakseimbangan hubungan dengan bertindak seperti warga negara yang baik ketika mereka yakin perusahaan mendukung mereka.

Yang ke empat persepsi pada kualitas interaksi atas bawahan, Kualitas interaksi atasan-bawahan pula dipercaya selaku prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Miner (1988), hubungan atasan-bawahan yang positif menghasilkan peningkatan kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan. Seorang atasan akan memiliki opini positif pada bawahannya jika hubungan di antara mereka berkualitas tinggi, menurut Riggio (1990), yang akan memberi kesan kepada bawahannya bahwa mereka sangat didukung dan termotivasi. Bawahan lebih cenderung melakukan "lebih dari" apa yang diharap

atasan mereka dari mereka sebagai hasil dari meningkatnya rasa percaya serta rasa hormat mereka terhadap mereka.

Dan yang ke lima adalah masa remaja, Menurut Greenberg dan Baron (2000), OCB dipengaruhi oleh sifat-sifat individu termasuk jenis kelamin dan masa kerja. Sommers et al. (1996) juga mengemukakan klaim yang sama. Karena masa kerja merupakan "pengukuran" "investasi" karyawan di perusahaan, masa kerja bisa dikenakan selaku prediktor OCB.

## **2.5. Pengembangan Hipotesis**

### **2.5.1. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja pegawai**

Pemimpin dalam sebuah organisasi mempunyai pengaruh signifikan dalam menciptakan dan memelihara budaya motivasi di antara staf mereka. Merupakan tanggung jawab setiap pemimpin buat menjamin jika pekerja mempunyai motivasi yang tinggi, menurut Hamali (2018: 132). Karyawan yang termotivasi akan berkinerja dan sangat produktif di tempat kerja. Menurut Edison dkk (2018: 87), pemimpin ialah seorang yang kepemimpinannya mempunyai dampak besar pada pencapaiannya dan yang memiliki pengikut atau bawahan karena suatu alasan. Gaya kepemimpinan seseorang dalam kelola sumber daya tersedia memiliki dampak yang signifikan terhadap apakah suatu organisasi berhasil atau gagal dalam mencapai tujuannya.

Beberapa penelitian menyatakan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Setria Feri, Adi Rahmat, Bambang Supeno (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja akan meningkat seiring dengan perluasan kepemimpinan transformasional. Perihal ini

serupa temuan penelitian oleh Yang dan Islam (2012), mengatakan jika gaya kepemimpinan transformasional sebenarnya membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan Puni (2018), menemukan jika kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada kepuasan kerja.

**H1: Kepemimpinan Transformasional Memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.**

### **2.5.2. *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Kahn dalam Kular (2008), *employee engagement* adalah kehadiran psikologis saat menjalankan tugasnya di dalam perusahaan. Untuk memenuhi perannya di dalam bisnis, orang yang terlibat akan bekerja serta mengekspresikan diri secara fisik, mental, serta emosional. Definisi lain dari *employee engagement* adalah sejauh mana pekerja loyal terhadap perusahaan dan terhadap sesuatu atau seseorang di dalamnya, serta lamanya waktu mereka bertahan karena mereka ingin terus bekerja di sana (Wellins, et al, 2010).

Menurut Govender dan Bussin (2020), pekerja yang merasa terlibat aktif dalam pekerjaannya akan mampu memberikan pengaruh positif terhadap rekan kerjanya, yang akan meningkatkan kinerja individu dan kerja sama tim. Penelitian Sari dan Yatimin (2021) mengatakan jika *employee engagement* berdampak positif pada kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, *employee engagement* berdampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan, mendukung hasil penelitian Sungmala & Verawat (2021), Fidyah & Setiawati (2019), Nabila & Ratnawati (2020), Farida & Hendarsjah (2022), dan Bedagama & Tjahjaningsih (2021). Berbeda dengan Rahmadalena & Asmanita (2020) yang

menyatakan jika *employee engagement* tidak berpengaruh pada kinerja karyawan karena karyawan yang terlibat akan tetap melaksanakan tugasnya sesuai dengan kebutuhan operasional.

## **H2: Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai**

### **2.5.3. kepemimpinan transformasional terhadap OCB**

Beberapa penelitian mengatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh pada *organizational citizenship behavior*. Nohe & Hertel, (2017) dan (Omar., 2009). Menurut Omar et al. (2009), OCB mendapat manfaat dari kepemimpinan transformatif. Schlechter (2006) menggambarkan hubungan yang kuat antara OCB dan kepemimpinan transformatif beserta peran penting OCB dalam meningkatkan kinerja organisasi serta individu. Di sisi lain, Coxen (2016) menegaskan bahwa *organizational citizenship behavior* dan kepemimpinan memainkan peran utama dalam menentukan kepercayaan pada organisasi publik. Menurut Asare (2018), kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam meningkatkan dampak kepemimpinan pada fungsi *organizational citizenship behavior*. Sehingga, Carmeli (2003) menyelidiki hubungan antara *organizational citizenship behavior* dan kecerdasan emosional, menemukan bahwa perilaku altruistik OCB dipengaruhi oleh kecerdasan emosional. Akibatnya, dapat diungkapkan sebagai berikut.

Selain itu ada pendapat lain yang mengatakan jika kepemimpinan transformasional tidak adanya pengaruh signifikan pada OCB, menurut Imam

dan Saifudin (2021) menyatakan bahwasannya OCB tidak memediasi hubungan pengaruh positif serta signifikan pada kinerja pegawai/karyawan.

**H3 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap OCB**

#### **2.5.4. Pengaruh *employee engagement* terhadap OCB**

Kinerja karyawan yang optimal salah satunya pula di dukung *employee engagement* yang tinggi. *Employee engagement* ialah perilaku positif yang ditunjukkan oleh anggota staf terhadap perusahaan dan cita-citanya. Pekerja yang terlibat secara fisik, mental, serta emosional terhubung dengan posisi kerja mereka. Robbins dan Judge (2019) mengatakan keterlibatan selaku keadaan positif, kepuhan, serta persepsi terhadap kondisi kerja yang ditandai dengan semangat, dedikasi, serta penyerapan.

Pengusaha yang ingin memiliki kepribadian OCB harus selektif dalam memilih karyawan. Menurut (Mathis & Jackson, 2019), *organizational citizenship behavior* (OCB) ialah jenis kontribusi pribadi yang melampaui persyaratan posisi di tempat kerja. Karena fungsi OCB sangat penting dan menguntungkan perusahaan, pengusaha mencari karyawan yang menunjukkan perilaku ini, termasuk membantu orang lain, jadi sukarelawan buat pekerjaan tambahan, serta patuhi kebijakan serta prosedur tempat kerja. Karyawan dengan pola pikir OCB akan membantu perusahaan mencapai tujuannya karena mereka akan saling mencintai dan memberikan segalanya untuk satu sama lain.

**H4: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap OCB**

### 2.5.5. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai

OCB dicirikan sebagai kumpulan tindakan yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi tetapi tidak secara eksplisit tercantum dalam ketentuan formal untuk pekerjaan di sana (Sadeghi, Ghasem, Ahmadi, Mandyazdi, 2016). Sedangkan produktivitas pekerja atau kepuasan pekerja. Istilah "kepuasan kerja" mengacu pada tingkat kebahagiaan atau ketidakpuasan individu terhadap pekerjaan atau kondisi kerja mereka. (Mangkunegara, 2011, p.117). Menurut Usman (2010, p. 497) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu (1) Faktor intrinsik, adalah unsur berasal dari dalam diri pekerja serta bisa memberi kontribusi terhadap tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang diselesaikan; contohnya adalah tingkat minat dan emosi yang mereka miliki saat bekerja. (2) Faktor Ekstrinsik, adalah komponen yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, dan hal itu berasal dari sebaliknya, yaitu dari keadaan di luar tempat kerja mereka, seperti rekan kerja mereka, gaji mereka, dan kondisi di sana.

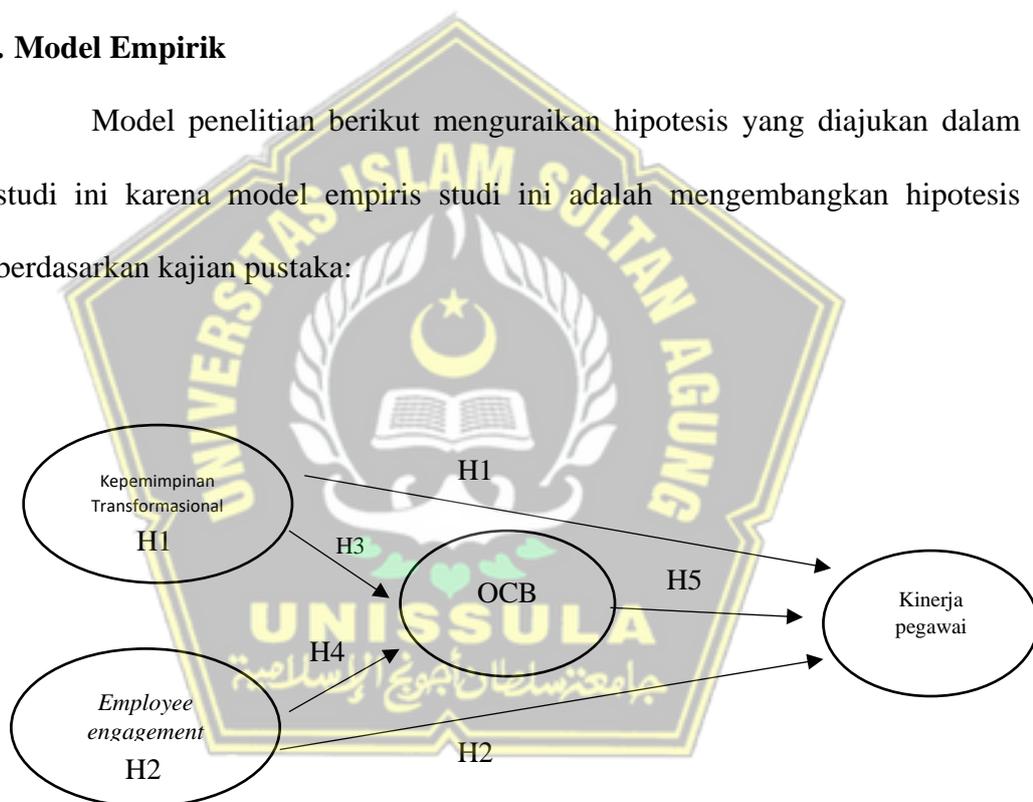
Ilie (2013) menyatakan bahwa karyawan yang bahagia dengan pekerjaannya biasanya menerapkan prinsip OCB di tempat kerja. Menurut penelitian lain dilaksanakan Lestari dan Ghaby (2018) tentang dampak OCB pada kepuasan kerja serta kinerja karyawan di PT. PG Krebet Baru di Malang, OCB berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Makin efektif karyawan menerapkan OCB, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja yang dihasilkan. Penelitian Suzanna (2017) di PT. Taspen di Cirebon yang mengkaji pengaruh *Organizational Citizenship Behaviorr* (OCB) pada kinerja karyawan

menemukan jika adanya korelasi positif antara kedua variabel tersebut dengan angka sebesar 0,865 yang berarti semakin tinggi OCB yang diterapkan di organisasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Berdasarkan pada penjabaran-penjabaran di atas dapat di definisikan hipotesis dua sebagai berikut:

**H5: OCB memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai**

## 2.6. Model Empirik

Model penelitian berikut menguraikan hipotesis yang diajukan dalam studi ini karena model empiris studi ini adalah mengembangkan hipotesis berdasarkan kajian pustaka:



Gambar 2.1 Model Empirik

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis penelitian

Penelitian ini ialah penelitian kuantitatif, karena memungkinkan untuk mengumpulkan data numerik yang dapat diukur dengan penerapan kepemimpinan transformasional, tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*), OCB (*Organizational Citizenship Behaviorr*) serta kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pati. Penelitian ini juga dapat mengidentifikasi pengaruh yang terjadi antara variabel independen, terikat serta variabel kontrol. Variabel independen penelitian ini antara lain (Penerapan kepemimpinan transformasional dan tingkat *employee engagement*), sementara variable terikat (OCB dan kinerja karyawan), dan variabel kontrolnya (Faktor-faktor lain yang bisa memengaruhi perilaku OCB serta kinerja karyawan, seperti faktor demografis, lama bekerja, dan sebagainya)

Fokus penelitian pada judul tersebut adalah untuk menginvestigasi hubungan antara penerapan Kepemimpinan transformasional dan tingkat *Employee engagement* dengan *Organizational Citizenship Behaviorr*(OCB) serta kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Penelitian akan meneliti sejauh mana penerapan kepemimpinan transformasional serta tingkat *Employee engagement* berkontribusi terhadap tingkat Kinerja Pegawai, dan OCB yang ditunjukkan oleh pegawai, dan bagaimana OCB tersebut berhubungan dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini akan menjelajahi bagaimana faktor-faktor seperti kepemimpinan dan *Employee engagement* dapat membentuk

budaya organisasi yang mempromosikan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang positif serta meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

### 3.2. Populasi dan sampel

#### 3.2.1. Populasi

Populasi merupakan sumber informasi, sehingga menjadikannya suatu hal yang sangat penting. Meskipun definisi para ahli sangat bervariasi, semuanya pada dasarnya memiliki arti yang sama. Misalnya: Menurut Sabar, populasi merupakan komponen terpenting dari suatu penelitian karena merupakan unit subjek penelitian. Populasi penelitian ini yakni jumlah seluruh pegawai yang terdapat dalam instansi tersebut, berdasarkan data dari LKJIP 2023 pegawai berjumlah 138 SDM Aparatur (PNS) dan terdapat 72 SDM Aparatur (Non PNS), yang terbagi menjadi 10 unit kerja pada tahun 2023

Populasi dalam instansi dibagi dalam 10 unit kerja yakni :

Tabel 3.1 Populasi

NO.	Keterangan	Jumlah
1	Prokompim	6
2	Hukum	12
3	Administrasi pembangunan	18
4	Kesejahteraan rakyat	16
5	Organisasi	26

6	Perencanaan dan keuangan	16
7	Umum	50
8	Pengadaan barang dan jasa	22
9	Tata pemerintahan	16
10	Perekonomian	26
	<b>Total</b>	<b>210</b>

---

### 3.2.2. Sampel

Sampel penelitian ini yaitu jumlah seluruh pegawai yang ada dalam instansi pemerintah kabupaten Pati unit kerja sekretariat daerah dan akan di tentukan melalui *purpose sampling*. Metode ini memungkinkan peneliti untuk secara selektif memilih responden yang mempunyai karakteristik yang relevan dengan topik penelitian. Dengan demikian, peneliti dapat pastikan jika sampel yang dipilih dapat memberi wawasan yang relevan mengenai hubungan antara strategi kepemimpinan, *employee engagement*, serta *organizational citizenship behavior* dalam konteks peningkatan kinerja pegawai di perusahaan tersebut.

Berikut penentuan karakteristik sampel yang digunakan peneliti:

1. Pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.
2. Pegawai yang memiliki posisi manajerial atau non manajerial.

Untuk jumlah sampel penelitian sendiri akan diambil mengenakan rumus *Slovin* dengan margin of eror sejumlah 0,067 (6,7%). Dengan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Keterangan:

n: ukuran sampel yang dibutuhkan

N: ukuran populasi

e: margin of error (dalam bentuk desimal)

Jika populasi N adalah 210 dan margin of eror adalah 6,7% atai 0,067, maka kita dapat menghitung ukuran sampel menggunakan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Dengan memasukan nilai N = 210 dan e= 0,067

$$n = \frac{210}{1 + 210(0,067)^2}$$

$$n = \frac{210}{1,94269}$$

$$=108,1$$

Jadi ukuran sampel yang diperlukan adalah sekitar 108 pegawai

### **3.3. Sumber dan jenis data**

#### **3.3.1. Sumber Data**

Sumber data dikenakan penelitian ini bersumber langsung dari responden penelitian terkait yaitu pegawai setiap unit kerja yang ada Instansi sekretariat daerah.

#### **3.3.2. Jenis Data**

Data penelitian ini berjenis data premier (*primary data*), karena data diambil langsung dari responden oleh peneliti tanpa melalui perantara-perantara seperti dokumen-dokumen, media masa dan sebagainya.

### **3.4. Metode pengumpulan data**

Penelitian kuantitatif yakni jenis penelitian memakai pengukuran numerik serta pengumpulan data untuk memeriksa temuan. Tujuan dari metode ini adalah menggunakan analisis statistik untuk mengkarakterisasi, mengklarifikasi, dan mengevaluasi hubungan antara variabel (Creswell, 2014). Tujuan penelitian kuantitatif ialah buat mengumpulkan data yang bisa diukur secara kuantitatif guna memberikan pemahaman yang lebih baik tentang topik penelitian. Generalisasi hasil ke populasi yang lebih besar dan menawarkan dukungan empiris yang tidak bias adalah tujuan dari penelitian ini (Creswell, 2014).

Metode untuk pengumpulan data kali ini adalah kuesioner, setiap pertanyaan dalam kuesioner di beri nilai 1 sampai 5 berdasarkan skala likert. Skala likert ialah skala buat mengukur sikap, pendapat, persepsi seorang ataupun sekelompok orang fenomena sosial (Sugiyono, 2016).

### 3.5. Variabel dan indikator

Variabel penelitian ini ialah kepemimpinan transformasional, Employee Engagement, OCB, serta kepuasan kerja dengan definisi variabel masing dijelaskan .

TABEL 3.2 variabel dan Indikator

No.	Variabel	Definisi operasional variabel	Indikator	Skala pengukuran
1.	Kepemimpinan transformasional	Gaya kepemimpinan dimana pemimpin mampu mendorong dan memotivasi pengikut melalui visi yang jelas, berindak sebagai panutan yang dihormati dengan isi nilai dan etika yang tinggi, mendorong inovasi dan pemikiran kreatif dengan menantang asumsi yang ada, serta memberikan perhatian dan dukungan individu yang sesuai untuk kebutuhan dan potensi setiap pengikutnya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspiration motivation</li> <li>2. Idealized influence</li> <li>3. Intellectual stimulation</li> <li>4. Individualized consideration</li> </ol>	Skala pengukuran mengenakan skala likert 1-5, yakni: STS= 1 TS= 2 CS= 3 S= 4 SS= 5
2.	<i>Employee engagement</i>	Keterlibatan Pegawai adalah tingkat antusiasme, semangat, dan keterlibatan dalam bentuk emosional, energi pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antusias</li> <li>2. Bersemangat</li> <li>3. Keterlibatan</li> <li>4. Energik terhadap pekerjaannya</li> </ol>	Skala pengukuran mengenakan skala likert 1-5, yakni: STS= 1 TS= 2 CS= 3 S= 4 SS= 5
3	Organizational Citizenship Behavior	Perilaku sukarela dari pegawai yang melampaui tugas formal mereka serta mendukung fungsi serta tujuan organisasi secara keseluruhan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altruism</li> <li>2. Civic Virtue</li> <li>3. Courtesy</li> <li>4. Sportmanship</li> </ol>	Skala pengukuran mengenakan skala likert 1-5, yakni: STS= 1 TS= 2 CS= 3 S= 4 SS= 5

No.	Variabel	Definisi operasional variabel	Indikator	Skala pengukuran
5.	Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai seberapa efektif dia dalam melakukan pekerjaannya di perusahaan. yang diukur lewat kualitas hasil kerja, produktivitas, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, dan inisiatif dalam mengambil langkah proaktif buat menggapai tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Produktivitas</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Inisiatif</li> </ol>	Skala pengukuran mengenakan skala likert 1-5, yakni: STS= 1 TS= 2 CS= 3 S= 4 SS= 5

Pada tabel 3.2 skala pengukurannya mengenakan skala likert, dengan begitu responden tidak diperkenankan buat memberi jawaban dan meberikan pendapat mereka sendiri, tetapi ukup dengan berikan tanda ceklist ( ) pada kolom jawaban yang palinf sesuai keadaan mereka alami. Buat kepentingan analisis kuantitatif, sehingga setiap pertanyaan akan disediakan 5 pilihan jawaban seperti dikolom skala pengukuran diatas.

### 3.6. Teknik analisa

Teknik Analisis data yang dipakai penelitian ini dalaha *Partial Least Squares* (PLS), untk menguji hubungan antara variabel yang bersifat kompleks, serta menguji pengaruh mediasi *Organizational Citizenship Behaviorr* (OCB) selaku variabel intervening

#### 3.6.1. Uji Instrumen

Instrumen ialah alat dipakai buat mengukur data. Bergantung pada tujuan penelitian, pengujian, survei, kuesioner, dan bentuk metode pengukuran data lainnya dapat digunakan. Pertanyaan adalah bentuk instrumen pengumpulan

data, dan sebelum digunakan, pertanyaan tersebut harus divalidasi dan dianggap andal. (Febrianawati Y) mendukung hal ini, dengan menyatakan bahwa validitas dan ketergantungan instrumen penelitian menentukan kualitasnya.

### **3.6.2. Uji validitas**

Uji validitas ialah metrik yang memastikan variabel yang diukur, pada kenyataannya, adalah variabel yang akan diteliti oleh peneliti itu sendiri; dengan kata lain, uji validitas dilakukan untuk menentukan apakah pertanyaan yang mendefinisikan variabel atau item pertanyaan layak. Korelasi antara skor setiap item pertanyaan dan skor keseluruhan berfungsi sebagai instrumen uji untuk pengujian validitas.

### **3.6.3. Uji validitas Konvergen**

Uji validitas Konvergen diuji dengan melihat nilai loading factor pada setiap indikator. Indikator dengan nilai loading factor  $>0.7$  disebut valid.

### **3.6.4. Uji validitas diskriminan**

Validitas diskriminan diuji dengan melihat nilai average Varian Extracted (AVE). Nilai AVE  $> 0.5$  memperlihatkan jika variabel mempunyai validitas diskriminan yang baik. Reliabilitas diukur mengenakan Composite Reliability (CR) serta Cronbach's Alpha (CA). Nilai CR serta CA  $>0.7$  menunjukkan bahwa instrumen tersebut reliabel

### **3.6.5. Uji Path Analysis**

Analisis jalur, yang juga dikenal sebagai uji Path Analysis, merupakan perkembangan dari konsep korelasi yang dipisahkan menjadi beberapa

interpretasi hasil. Metode ini memungkinkan identifikasi hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel, terutama dengan adanya variabel intervening. Sementara regresi linear hanya fokus pada hubungan langsung, analisis jalur mampu mengungkap hubungan tidak langsung di antara variabel. Hal ini terutama berguna mengingat keterbatasan regresi linear berganda, sehingga analisis jalur dapat mencakup semua aspek penting dalam analisis data dengan tingkat signifikansi yang tepat. Tujuan utamanya adalah untuk menginvestigasi hubungan antar variabel berdasarkan model sebelumnya, mengidentifikasi jalur dari variabel penyebab ke variabel lain yang terpengaruh, serta mengevaluasi efek variabel independen terhadap variabel dependen endogen lainnya.

Adapun tahapannya yakni :

1. Pengaruh langsung

Uji pengaruh langsung dilaksanakan buat menguji pengaruh variabel independen (Kepemimpinan Transformasional beserta *Employee engagement*) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) tanpa masukkan OCB sebagai variabel intervening.

2. Pengaruh tidak langsung (mediasi)

Uji mediasi dilaksanakan buat ketahu apakah variabel OCB memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Proses ini melibatkan pengujian jalur langsung serta tidak langsung menggunakan metode bootstrapping dengan 5000 subsample

Pengujian mediasi dilakukan dalam beberapa langkah:

- a. Uji pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap OCB.
  - b. Uji pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai.
  - c. Uji pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB.
3. Kriteria Signifikasi

Signifikasi pengaruh uji dengan melihat nilai t-statistic serta p-value. Hipotesis dianggap signifikan jikalau nilai t-statistic  $>1.96$  p-value  $<0.5$  Uji hipotesis dalam penelitian ini meliputi t-statistic dan p-value dari hasil analisis

### **3.7. Pengolahan data menggunakan SmartPLS**

Data diolah menggunakan software SmartPLS4 3.0, yang memungkinkan analisis SEM dengan metode PLS. Model struktural diuji dengan bootstrapping untuk mengestimasi distribusi sampling, menghasilkan nilai t-statistic dan p-value. Selain itu, model diukur menggunakan Goodness of Fit (GoF) buat memastikan bahwa model penelitian sesuai dengan data empiris.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada Bab VI memaparkan hasil analisis penelitian “Model Kinerja Pegawai Berbasis Kepemimpinan Transformasional. Hubungan Dengan Employee Engagement dan Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja ”, metode pengumpulan data penelitian dilaksanakan dengan bagikan kuesioner pada responden. Peneliti sudah menyebarkan sejumlah 108 kuesioner kepada responden, dimana kuesioner yang layak dianalisis sesuai rumus slovin

#### **4.1.Deskripsi Responden**

Sampel dipakai penelitian ini yaitu Sumber Daya Manusia pada Sekretarian daerah kabupaten Pati. Jumlah populasi SDM Sekretariat Daerah berjumlah 210 pegawai, Karena keterbatasan waktu dan tempat penelitian, maka peneliti membatasi dalam pengambilan sampel sampai 108 responden sesuai dengan rumus slovin dengan margin off eror sebesar 6,7%. Data penelitian ini dikumpulkan dengan cara menyebar kuesioner secara langsung pada 108 responden di Sekretarian Daerah Kabupaten Pati.

Berikut penentuan karakteristik sampel yang digunakan peneliti, Pegawai yang bekerja di Sekertariat Daerah Kabupaten Pati. Pegawai yang memiliki posisi manajerial atau non manajerial.Untuk jumlah sampel penelitian sendiri akan diambil 108 pegawai, dari 210 pegawai PNS dan non PNS.

TABEL 4.1 Deskripsi Responden

No	Keterangan	Jumlah	presntase
1	Jenis kelamin		
	Laki-laki	55	50,9%
	perempuan	53	49,1%
	Jumlah	108	100%
2	Usia		
	21-25	64	59,26%
	26-30	25	23,15%
	31-35	8	7,41%
	Lebih 35	11	10,11%
Jumlah	108	100%	
3	Lama bekerja		
	Kurang 1 tahun	35	32,4%
	1-3 tahun	45	41,7%
	4-6 tahun	15	13,9%
	7-10 tahun	7	6,5%
	Lebih 10 tahun	6	5,6%
Jumlah	108	100%	
3	Pendidikan terakhir		
	SMA	28	25,9%
	S1	73	67,6%
	S2	7	6,5%
	S3	0	0
Jumlah	108	100%	
4	Jabatan		
	Supervisor/koordinator	18	16,7%
	Manajer	12	11,1%
	Kepala departemen	10	9,3%
	Operasional	68	63%
Jumlah	108	100%	
5	Status kepegawaian		
	Tetap	68	63%
	Kontrak	39	36,1
	Lainnya	1	0,9%
Jumlah	108	100%	
6	Unit kerja		
	Prokompim	2	1,9%
	Hukum	4	3,7%
	Administrasi	9	8,3%
	pembangunan		
	Kesejahteraan rakyat	8	7,4%
	Organisasi	13	12%
	Perencanaan dan	8	7,4%
	keuangan		
	Umum	32	29,6%
	Pengadaan barang dan	11	10,2%
	jasa		
Tata pemerintahan	8	7,4%	
Perekonomian	13	12%	
Jumlah	108	100%	
7	Status pernikahan		
	Menikah	36	33,3%
	Belum menikah	71	65,7%
	Cerai	1	0,9%
Jumlah	108	100%	

Berdasarkan tabel 4.1 memperlihatkan jika responden berjenis kelamin laki-laki 55 responden (50,9%), sementara itu Perempuan 53 responden (49,1%) Kedua jenis kelamin hampir seimbang. Perihal ini memperlihatkan jika sampel yang diteliti mempunyai representasi gender yang cukup merata.

Selain itu responden dengan ketentuan Usia 21-25 tahun 64 responden (59,26%), 26-30 tahun 25 responden (23,15%), 31-35 tahun 8 responden (7,41%) Lebih dari 35 tahun 11 responden (10,19%). Sebagian besar responden berada di kelompok usia muda (21-25 tahun), menunjukkan bahwa tenaga kerja di organisasi ini cenderung terdiri dari individu yang baru memulai karier mereka. Hanya sedikit responden yang berada di usia lebih tua, yang bisa menunjukkan rendahnya retensi di usia lanjut atau orientasi organisasi yang lebih kepada pegawai muda.

Sedangkan responden dengan indikator Lama Bekerja < 1 tahun 35 responden (32,4%), 1-3 tahun 45 responden (41,7%), 4-6 tahun 15 responden (13,9%), 7-10 tahun 7 responden (6,5%), Lebih dari 10 tahun: 6 responden (5,6%) Sebagian besar pegawai memiliki pengalaman kerja yang relatif singkat, dengan lebih dari 70% responden bekerja kurang dari 3 tahun. Ini menunjukkan bahwa organisasi ini mungkin sering merekrut pegawai baru, atau pegawai yang ada cenderung tidak bertahan lama.

Untuk responden dengan ketentuan Pendidikan Terakhir SMA: 28 responden (25,9%), S1: 73 responden (67,6%), S2 7 responden (6,5%), S3

0 responden (0%). Dominasi responden dengan pendidikan S1 (67,6%) menunjukkan bahwa organisasi ini memiliki kecenderungan untuk merekrut individu dengan latar belakang pendidikan tinggi, mungkin sebagai bagian dari kebutuhan untuk memenuhi kompetensi kerja yang lebih baik.

Selain itu responden dengan ketentuan Jabatan Supervisor/Kordinator 18 responden (16,7%), Manaje: 12 responden (11,1%), Kepala Departemen 10 responden (9,3%), Lainnya 68 responden (63%). Sebagian besar responden termasuk dalam kategori jabatan yang tidak spesifik, menandakan adanya banyak posisi non-manajerial atau dukungan. Hanya sedikit responden yang memegang jabatan manajerial, menunjukkan struktur organisasi yang mungkin lebih horizontal atau banyak posisi yang masih diisi oleh pegawai junior.

Sedangkan bagian responden Status Kepegawaian Tetap 68 responden (63%), Kontrak 39 responden (36,1%), Lainnya 1 responden (0,9%). Mayoritas responden adalah pegawai tetap, yang menunjukkan stabilitas dalam kepegawaian di organisasi ini. Namun, proporsi pegawai kontrak yang cukup tinggi (36,1%) bisa mengindikasikan adanya kebutuhan untuk fleksibilitas dalam tenaga kerja.

Selain itu responden dengan ketentuan Unit Kerja Prokompim 2 responden (1,9%), Hukum: 8 responden (7,4%), Administrasi Pembangunan: 9 responden (8,3%), Kesejahteraan Rakyat 8 responden (7,4%), Organisasi 13 responden (12%), Perencanaan dan Keuangan: 8

responden (7,4%), Umum: 32 responden (29,6%), Pengadaan Barang dan Jasa: 11 responden (10,2%), Tata Pemerintahan: 8 responden (7,4%), Hukum (terdapat dua entri): 4 responden (3,7%) Unit kerja yang paling banyak diwakili adalah Unit Umum (29,6%), diikuti oleh Pengadaan dan Lainnya. Ini menunjukkan bahwa banyak pegawai berfungsi dalam peran yang mendukung fungsi inti organisasi.

Bagian responden dengan ketentuan Status Pernikahan Menikah 36 responden (33,3%), Belum menikah 71 responden (65,7%), Cerai 1 responden (0,9%) Sebagian besar responden belum menikah, yang bisa berimplikasi pada mobilitas karier dan fleksibilitas kerja. Proporsi yang tinggi dari individu yang belum menikah juga mungkin mencerminkan demografi usia yang lebih muda di organisasi.

Secara keseluruhan, data memperlihatkan jika organisasi ini didominasi oleh pegawai muda dengan latar belakang pendidikan tinggi dan proporsi pegawai tetap yang signifikan. Namun, ada juga banyak pegawai dengan pengalaman kerja yang relatif singkat, yang mungkin memerlukan perhatian dalam hal pelatihan dan pengembangan karier. Keberagaman dalam unit kerja dan jabatan juga mencerminkan struktur organisasi yang lebih kompleks dan multidisiplin.

#### **4.2.Deskripsi Variabel**

Deskripsi variabel merupakan pemaparan berdasarkan indikator setiap variabel yang telah diterjemahkan. Hasil analisis jawaban ataupun

tanggapan responden pada variabel yang di uji, sehingga digunakan analisis deskriptif jawaban responden berasal dari kuesioner yang sudah diisi responden.

$$RS = \frac{5 - 1}{3} = 1,8$$

Keterangan :

RS : Rentan Skala

5 : Skala Likert tertinggi dikenakan penelitian ini

1 : Skala Likert terendah dikenakan penelitian ini

Keterangan kategori rentang skala :

1. 1,00 – 2,3 : rendah
2. 2,4 – 3,7 : sedang
3. 3,8 – 5 : tinggi

Bersumber dari hasil kategori diatas, bisa diketahui kategori indikator setiap variabel. Hasil deskripsi variabelnya yakni:

#### **4.2.1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Adapula analisis deskriptif yang dilaksanakan pada variabel Kepemimpinan Transformasional disajikan sesuai kriteria:

TABEL 3.2 Tanggapan responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional

NO.	ITEM	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	JUM LAH	RATA- RATA					
1.	IM	2	1,9%	3	2,8 %	15	13,9 %	55	50,9 %	33	30,6 %	108	4,06
2.	II	2	1,9%	3	2,8 %	13	12%	58	53,7 %	32	32 %	108	4,06
3.	IS	2	1,9%	3	2,8 %	13	12%	51	47,2 %	39	36,1 %	108	4,13
4.	IC		43,7 %	8	7,4 %	33	30,6 %	43	39,9 %	20	18,5 %	108	3,62
<b>Rata-rata keseluruhan</b>												<b>3,97</b>	

Sumber : Data Primer yang Diolah : 2024

Bersumber dari tabel 4.2 bisa diketahui jika nilai rata-rata skor variabel Kepemimpinan Transformasional ialah 3,97 termasuk kategori tinggi. Berarti responden mempunyai persepsi yang tinggi terhadap Kepemimpinan Transformasional. Jikalau dilihat dari persebaran jawaban responden skor tertinggi sejumlah 4,13 ada pada indikator intellectual stimulation, perihal ini dimaknai bahwa responden merasa pemimpinnya memotivasi bawahan untuk berpikir kreatif dan inovatif. sedangkan skor terendah terdapat pada indikator individualized consideration, mendapatkan skor 3,62. Hal ini dimaknai bahwa pemimpin mungkin kurang memperhatikan atau memberi perhatian khusus terhadap kebutuhan serta perkembangan individual pegawai/karyawan.

#### 4.2.2. Employee Engagement (X2)

Adapula analisis deskriptif yang dilaksanakan pada variabel Employee Engagement disajikan sesuai kriteria berikut:

TABEL 4.3 Tanggapan responden terhadap Employee Engagement

NO.	ITEM	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	JUM LAH	RATA- RATA					
1.	A	2	1,9 %	6	5,6 %	19	17,6 %	50	46,3 %	31	28,7 %	108	3,94
2.	B	2	1,9 %	2	3,7 %	13	12 %	49	45,4 %	40	37%	108	4,12
3.	K	2	1,9 %	4	3,7 %	27	25 %	50	46,3 %	22	20,4 %	108	3,85
4.	ETP	3	2,8 %	5	4,6 %	12	11,1 %	52	48,1 %	36	33,3 %	108	4,05
<b>Rata-rata keseluruhan</b>												<b>3,99</b>	

Sumber : Data Primer yang Diolah : 2024

Bersumber dari tabel 4.3 bisa diketahui jika nilai rata-rata skor variabel Employee Engagement ialah 3,99 termasuk kategori tinggi. Berati responden mempunyai persepsi yang baik pada Employee Engagement. Jikalau dilihat dari persebaran jawaban responden skor tertinggi sejumlah 4,12 ada pada indikator Bersemangat, perihal ini dimaknai responden memiliki motivasi yang tinggi, menikmati pekerjaan mereka, dan cenderung lebih produktif. Sementara itu skor terendah terdapat pada indikator Keterlibatan, dengan skor 3,85. Hal ini artinya bahwa responden merasa dirinya belum cukup terlibat secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi

#### 4.2.3. Organizational Citizenship Behavior (Y1)

Adapula analisis deskriptif yang dilaksanakan pada variabel Organizational Citizenship Behavior disajikan sesuai kriteria:

TABEL 4.4 Tanggapan responden terhadap OCB

NO	ITE M	STS (1)	T S (2 )	N (3)	S (4)	SS (5)	JUM LAH	RATA- RATA					
1.	A	1	0,9 %	7	6,5 %	26	24,1 %	59	54,6 %	15	13,9 %	108	3,74
2.	CV	4	3,7 %	13	12 %	41	38 %	36	33,3 %	14	13 %	108	3,40
3.	C	2	1,9 %	7	6,5 %	34	31,5 %	43	39,8 %	22	20,4 %	108	3,70
4.	S	1	0,9 %	3	2,8 %	24	22,2 %	56	51,9 %	24	22,2 %	108	3,92
<b>Rata-rata keseluruhan</b>												<b>3,69</b>	

Sumber : Data Primer yang Diolah : 2024

Bersumber dari tabel 4.4 bisa diketahui jika nilai rata-rata skor variabel Organizational Citizenship Behavior ialah 3,69 termasuk kategori tinggi. Berarti responden mempunyai persepsi yang baik terhadap Organizational Citizenship Behavior. Jikalau dilihat dari persebaran jawaban responden skor tertinggi sejumlah 3,92 pada indikator Sportmanship, perihal ini dapat dimaknai pegawai menunjukkan sikap positif yang mengedepankan toleransi dan kesediaan untuk bersikap bijaksana meskipun menghadapi situasi yang tidak ideal dilingkungan kerja. Sementara itu skor terendah ada pada indikator Civic virtue, mendapatkan skor 3,40. Ini berarti menunjukkan bahwa responden mungkin kurang menunjukkan partisipasi aktif dalam kegiatan atau tanggung jawab diluar tugas mereka.

#### 4.2.4. Kinerja Pegawai (Y2)

Adapula analisis deskriptif yang dilaksanakan pada variabel Organizational Citizenship Behavior disajikan sesuai kriteria:

TABEL 4.5 Tanggapan responden terhadap Kinerja Pegawai

NO.	ITEM	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	JUM- LAH	RATA- RATA					
1.	K	2	1,9	3	2,8	13	12	60	55,6	30	27,8	108	4,05
			%		%		%		%		%		
2.	P	1	0,9	3	2,8	15	13,9	49	45,4	40	37	108	4,15
			%		%		%		%		%		
3.	KW	1	0,9	4	3,7	14	13	49	45,4	49	37	108	4,14
			%		%		%		%		%		
4.	I	2	1,9	2	1,9	15	13,9	53	49,1	36	33,3	108	4,10
			%		%		%		%		%		
	<b>Rata-rata keseluruhan</b>												<b>4,11</b>

Sumber : Data Primer yang Diolah : 2024

Bersumber tabel 4.5 bisa dilihat jika nilai rata-rata skor variabel Kinerja Pegawai 4,11 yang termasuk kategori tinggi. Berarti responden mempunyai persepsi yang baik pada Kinerja Pegawai. Jikalau dilihat dari persebaran jawaban responden skor tertinggi sejumlah 4,15 pada indikator Produktivitas, perihal ini dapat dimaknai responden mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dengan hasil optimal, memanfaatkan waktu dan sumber daya yang ada secara efisien. Sedangkan skor terendah ada pada indikator kualitas, mendapatkan skor 4,05. Perihal ini memperlihatkan jika responden tidak berpresepsi jika kualitas tidak terlalu penting, karena responden hanya fokus pada produktivitas.

### 4.3. Uji Instrumen

#### 4.3.1. Uji convergent validity dan Average variance extracted

uji validitas dipakai buat mengidentifikasi tingkat validitas atau ketepatan instrumen kuesioner dalam menjelaskan variabel yang ditanyakan.

Nilai convergent validity didasarkan pada koefisien outer loading dengan hasil yang dituliskan pada tabel:

TABEL 4.6 Cross Loading

	EE	KP	KT	OCB
<b>KT.1</b>			0,822	
<b>KT.2</b>			0,877	
<b>KT.3</b>			0,814	
<b>KT.4</b>			0,708	
<b>EE.1</b>	0,831			
<b>EE.2</b>	0,832			
<b>EE.3</b>	0,768			
<b>EE.4</b>	0,841			
<b>OCB.1</b>				0,739
<b>OCB.2</b>				0,770
<b>OCB.3</b>				0,755
<b>OCB.4</b>				0,822
<b>KP.1</b>		0,818		
<b>KP.2</b>		0,895		
<b>KP.3</b>		0,876		
<b>KP.4</b>		0,872		

Berpedoman pada tabel 4.6 diatas koefisien convergent validity instrumen diketahui nilai outer loading dari setiap instrumen variabel bernilai > dari 0,70 hingga bisa dikatakan jika instrumen variabel memiliki validitas yang cukup tinggi. Artinya instrumen variabel terbukti tepat dalam menjabarkan variabel studi yang ditanyakan kepada responden. Untuk hasil pengujian konstruk instrumen didasarkan pada nilai average variance extracted dengan hasil yang dituliskan pada tabel:

TABEL 4.7 Average Variance Extracted

No	Variabel	Average variance extracted (AVE)
1	<b>EE</b>	0,670
2	<b>KP</b>	0,749
3	<b>KT</b>	0,652
4	<b>OCB</b>	0,596

Berpedoman pada tabel 4.5 diatas koefisien converege average variance extracted untuk setiap variabel  $>0,50$ . Ini artinya intrumen kuesioner variabel yang digunakan di dalam model penelitian terbukti mampu mengukur nilai kontruk variabel dengan cermat dan akurat. Mengacu pada keterangan hasil pengujian converege average variance extracted maka diperoleh kesimpulan bahwa intrumen kuesioner yang dipakai buat menjelaskan variabel penelitian terbukti memenuhi syarat uji validitas konvergen.

#### 4.3.2. Uji discriminant validity- HTMT

Menurut (Hensler et all, 2015) nilai HTMT setiap pasangan variabel  $<0,9$  sehingga evaluasi diskriminan validity terpenuhi.

TABEL 4.8 HTMT

Variabel	EE	KP	KT	OCB
<b>EE</b>				
<b>KP</b>	0,747			
<b>KT</b>	0,856	0,816		
<b>OCB</b>	0,727	0,693	0,585	

Berdasarkan tabel 4.8 nilai HTMT < 0,9. Sehingga nilai evaluasi diskriminan valid sudah terpenuhi.

### 4.3.3. Uji discriminant validity-FORNELL-LACKER

Akar AVE adalah nilai pada sumbu diagonal. Menurut Wong (2013), validitas diskriminan terpenuhi secara keseluruhan ketika nilai akar variabel AVE > korelasi antar variabel.

TABEL 4.9 Fornell Lacker

	<b>EE</b>	<b>KP</b>	<b>KT</b>	<b>OCB</b>
<b>EE</b>	0,818			
<b>KP</b>	0,646	0,866		
<b>KT</b>	0,704	0,701	0,808	
<b>OCB</b>	0,636	0,642	0,514	0,772

Berdasarkan tabel 4.9 karena setiap diagonal > nilai korelasi antar konstruk lainnya, bisa disimpulkan jika model ini mempunyai validitas yang baik sesuai dengan kriteria Fornell-Lacker

### 4.4.Uji Reliability

Pada penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan mengenakan metode composite reliability. Composite reliability mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas sebuah konstruk.

TABEL 4.10 Composite Reliability

	<b>Composite reliability (rho_a)</b>
EE	0,837
KP	0,891
KT	0,822
OCB	0,847

Bersumber dari tabel 4.10 bisa diketahui jika hasil dari uji reliability memperlihatkan nilai composite reliability setiap variabel diliat bahwa hasil dari uji reliability menunjukkan masing-masing variabel  $>0,70$  yang artinya nilai tersebut dikatakan reliabel .

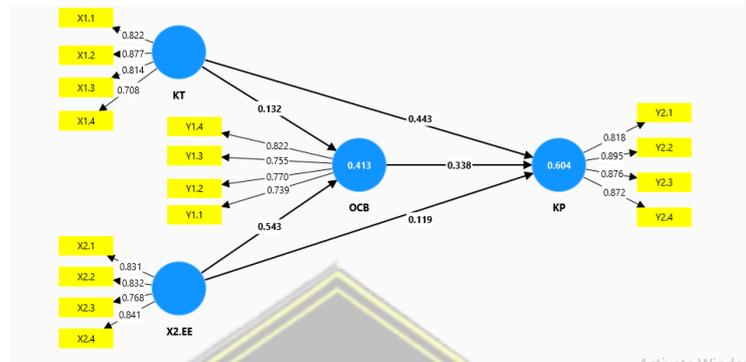
Informasi yang memilki kualitas tak tergoyahkan komposit  $>0,6$  memiliki kualitas tak tergoyahkan yang tinggi. Uji kualitas tak tergoyahkan dengan Cronbach Alphaantisipasi harga  $>0,6$  untuk semua build.

#### **4.5. Analisis inner model (Structural Model)**

Penelitian ini menggunakan analisis yang menggabungkan analisis deskriptif analisis statistik dan SEM-PLS menggunakan perangkat lunak SmartPls v.4 Analisis partial least (PLS) adalah bentuk pemodelan regresi struktural dengan banyak persamaan, yang menjelaskan konsep pengembangan sebuah diagram model berpedoman teori dan penelitian sebelumnya. Metode ini dapat menunjukkan kasualitas antara variabel yang dapat mengukur sejauh mana model yang dibangun layak untuk dijadikan tujuan analisis dari penelitian.

Model teoritis dari penelitian ini bisa dilihat dari gambar:

Gambar 4.1 Outer Model



Dalam penelitian ini ada satu variabel Kinerja Pegawai yang dipengaruhi variabel Kepemimpinan Transformasional, serta Employee Engagement di mediasi oleh variabel Organizational Citizenship Behavior.

#### 4.6. Uji Hipotesis

Uji hipotesis ialah metode dalam statistik bertujuan buat menentukan apakah data sampel memberi bukti yang cukup buat mendukung atau menolak hipotesis awal (hipotesis nol,  $(H_0)$ ). Metode ini banyak digunakan dalam penelitian untuk menilai apakah perbedaan atau hubungan yang terlihat dalam data sampel cukup signifikan untuk diterapkan pada populasi. Dalam penelitian ini uji hipotesis dilaksanakan dengan beberapa metode, seperti uji P-Value, uji T-statistic, serta uji original sample.

TABEL 4.11 Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
<b>KT -&gt; OCB</b>	0.188	0.205	0.095	1.972	0.049
<b>EE -&gt; OCB</b>	0.430	0.436	0.094	4.571	0.000
<b>KT -&gt; KP</b>	0.289	0.281	0.109	2.663	0.008
<b>EE -&gt; KP</b>	0.122	0.119	0.110	1.104	0.270
<b>OCB -&gt; KP</b>	0.354	0.373	0.105	3.360	0.001

TABEL 4.12 Specific indirect effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
<b>EE -&gt; OCB -&gt; KP</b>	0.152	0.160	0.052	2.942	0.003
<b>KT -&gt; OCB -&gt; KP</b>	0.067	0.076	0.042	1.573	0.116

Berikut penjelasan mengenai tabel tersebut :

1. Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB

Diketahui bahwa variabel hipotesis KT terhadap variabel OCB hubungan antar variabel memiliki koefisien 0,188, nilai T 1,972 lebih besar dari 1,95, serta p value 0,049 > 0,05, menunjukkan jika hubungan ini signifikan, tetapi sangat lemah atau hampir tidak signifikan.

2. Employee Engagement Terhadap OCB

Diketahui variabel hipotesis EE terhadap variabel OCB memiliki nilai koefisien 0,430, nilai T sejumlah 4,571 > 1,95, serta p value 0,000 < 0,05. Ini memperlihatkan hubungan signifikan. Artinya OCB mampu untuk memdiasi variabel Employee Engagement untuk meningkatkan kinerja Pegawai.

3. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja pegawai

Diketahui jikalau variabel Kepemimpinan Transformasional (KT) terhadap variable Kinerja pegawai (KP), hubungan antar variabel memiliki koefisien 0,289, nilai T sebesar sebesar 2,663 > 1,95, serta p Value 0,008 < 0,05. Ini memperlihatkan jika hubungan signifikan, berarti makin baik penerapan kepemimpinan transformasional sehingga kinerja pegawai makin meningkat.

#### 4. Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis Employee Engagement (EE) terhadap KP, memiliki hubungan variabel dengan nilai koefisien 0,122, nilai T sejumlah 1,104 > 1,95, beserta P value 0,270 > 0,05. ini memperlihatkan hubungan yang tidak signifikan, artinya Employee Engagement tidak bisa mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung

#### 5. OCB Terhadap Kinerja Pegawai

Sedangkan hipotesis variabel OCB Terhadap variabel Kinerja pegawai (KP), memiliki koefisien 0,354, nilai T sejumlah 3,360 > 1,95, beserta p value 0,001 < 0,05. Ini memperlihatkan hubungan yang signifikan. Artinya semakin semakin OCB mampu memdiasi variabel Employee enagement untuk meningkatkan Kinerja Pegawai.

### 4.7. Evaluasi kecocokan dan kebaikan model goodness of FIT

#### 4.7.1. F-Square

TABEL 4.13 F-Square

	<b>EE</b>	<b>KP</b>	<b>KT</b>	<b>OCB</b>
<b>EE</b>		0,014		0,254
<b>KP</b>				
<b>KT</b>		0,246		0,015
<b>OCB</b>		0,170		

Tabel 4.13 memperlihatkan hasil perhitungan F-Square, yang bertujuan untuk mengevaluasi ukuran efek (effect size) antar variabel dalam model. F-Square berfungsi sebagai indikator buat menilai berapa besar kontribusi suatu variabel independen pada variabel dependen dalam model struktural.

Berikut penjelasan mengenai tabel tersebut:

1. Employee engagement (EE) terhadap Kinerja Pegawai (KP) memiliki nilai F-Square sebesar 0,014, menunjukkan bahwa variabel EE hanya memberikan pengaruh kecil terhadap KP.
2. Employee Engagement (EE) terhadap OCB mempunyai nilai F-Square sejumlah 0,254, menandakan jika EE memiliki pengaruh lebih kuat terhadap OCB.
3. Kepemimpinan Transformasional (KT) terhadap Kinerja Pegawai (KP) mempunyai nilai F-Square sejumlah 0,246, menunjukkan bahwa KT memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap KP.
4. Kepemimpinan Transformasional (KT) terhadap OCB mempunyai nilai F-Square sejumlah 0,015, mengindikasikan jika KT memiliki pengaruh sangat kecil terhadap OCB.

5. OCB terhadap Kinerja Pegawai (KP) mempunyai nilai F-Square sejumlah 0,170, memperlihatkan pengaruh sedang dari OCB terhadap KP.

Interprestasi dari hasil tabel tersebut sebagai berikut:

Nilai F-Square yang lebih besar menunjukkan efek yang lebih signifikan dari variabel independen pada variabel dependen. Bersumber dari tabel ini:

1. Employee Engagement (EE) mempunyai pengaruh kuat terhadap OCB.
2. Kepemimpinan Transformasional (KT) cukup berpengaruh terhadap KP.
3. Hubungan lainnya memiliki efek yang lebih kecil atau kurang signifikan.

#### 4.7.2. R-Square

TABEL 4.14 R-Square

	R-square	R-square adjusted
KP	0,604	0,593
OCB	0,413	0,402

Tabel 4.14 menunjukkan hasil perhitungan R-Square dan R-Square Adjusted untuk variabel KP dan OCB dalam model penelitian. R-Square adalah ukuran berapa baik variabel independen dalam model bisa menjelaskan variasi pada variabel dependen. Nilainya berkisar antara 0 sampai 1, dengan nilai lebih tinggi memperlihatkan kemampuan prediksi model yang lebih baik.

Kinerja Pegawai (KP) mempunyai nilai R-Square sejumlah 0,604, artinya 60,4% variasi dalam Kinerja Pegawai (KP) bisa dijelaskan variabel

independen dalam model. OCB memiliki nilai R-Square sejumlah 0,413, artinya 41,3% variasi dalam OCB bisa dijelaskan variabel independen dalam model.

R-Square Adjusted ialah versi penyesuaian dari R-Square yang memperhitungkan jumlah variabel independen dalam model. Nilai ini berguna untuk menghindari overfitting, terutama dalam model dengan banyak variabel independen. Kinerja Pegawai (KP) memiliki nilai R-Square Adjusted sejumlah 0,593, sedikit lebih rendah dari R-Square, menunjukkan penyesuaian kecil setelah memperhitungkan jumlah variabel. OCB memiliki nilai R-Square Adjusted sejumlah 0,402, sedikit lebih rendah dari R-Square, juga menunjukkan penyesuaian kecil.

Nilai R-Square lebih tinggi menunjukkan jika model mempunyai kemampuan prediksi yang lebih kuat pada variabel dependen. Berdasarkan tabel ini, dapat disimpulkan bahwa model lebih mampu menjelaskan variasi pada variabel Kinerja Pegawai (KP) dibandingkan OCB. Nilai R-Square Adjusted yang sedikit lebih rendah dari R-Square menunjukkan adanya penyesuaian kecil dalam model. Namun, perbedaan ini tidak signifikan, sehingga menunjukkan bahwa model ini cukup stabil dan mampu memprediksi variabel dependen dengan baik.

#### 4.7.3. Standardized root Mean Square SMR

TABEL 4.15 SRMR

<b>Saturated model</b>	
SRMR	0,098

Standardized root Mean Square SMR merupakan salah satu ukuran fit model yang umum digunakan dalam analisis structural model SEM untuk melihat seberapa baik model cocok dengan data observasi. SMR mengukur perbedaan rata-rata antara matriks kovarians yang diamati dan yang diharapkan dalam bentuk standar, sehingga semakin kecil nilai SMR, semakin baik kecocokan model dengan data.

Bersumber dari tabel 4.15 memperlihatkan nilai SRMR, untuk model saturated dengan nilai 0,098. SRMR adalah indikator kecocokan model dalam analisis structural, dimana nilai yang lebih rendah memperlihatkan kecocokan yang lebih baik antara model dan data yang diamati. Secara umum, nilai SRMR 0,08 dianggap baik, sedangkan nilai dibawah 0,10 masih diterima dalam beberapa konteks. Nilai SRMR sebesar 0,098 dalam tabel diatas menunjukkan bahwa model tersebut memiliki kecocokan yang mendekati batas yang diterima.

#### **4.8. Pembahasa hasil penelitian**

##### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Penelitian menunjukkan jika kepemimpinan transformasional berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengukuran variabel ini dilakukan melalui empat indikator: inspirasi motivasi, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, serta perhatian individual.

Hasil ini serupa penelitian Rivai (2020) dan Ivansyah (2019), mengatakan jika gaya kepemimpinan transformasional bisa meningkatkan kinerja pegawai dengan mendorong motivasi dan memberi contoh yang positif.

## 2. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini, Employee Engagement tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel ini diukur melalui beberapa indikator, termasuk antusiasme, semangat, keterlibatan, dan energik dalam pekerjaan.

Menurut penelitian Rahmadalena & Asmanita (2020), *employee engagement* tidak mempunyai pengaruh nyata pada kinerja pekerja. Perihal ini dikarenakan pekerja akan selalu melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar operasional di tempat kerja, terlepas dari tingkat keterikatannya.

## 3. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Penelitian ini juga mengungkapkan jika kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Indikator OCB meliputi altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, serta sportsmanship.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Oemar (2009), menyatakan OCB memediasi Kepemimpinan Transformasional untuk memengaruhi

Kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh langsung dan melalui OCB yang signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama lewat inspirasi, serta motivasi, yang diberikan oleh pemimpin. Pengaruh langsung ini sering kali sudah mampu meningkatkan kinerja tanpa memerlukan peran perantara seperti OCB

#### 4. Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior

Selain itu, penelitian ini menunjukkan jika Employee Engagement juga berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pegawai yang terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka cenderung melakukan perilaku OCB. Tingkat keterlibatan yang tinggi mendorong pegawai untuk berkontribusi secara sukarela di luar tugas utama mereka, seperti mendukung rekan kerja dan berinisiatif dalam kegiatan organisasi.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Robbins & Judge (2019), menyatakan bahwa Employee Engagement dapat meningkatkan perilaku OCB.

#### 5. Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian ini menemukan jika Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Indikator kinerja pegawai meliputi kualitas hasil kerja, produktivitas,

ketepatan waktu, dan inisiatif, yang menunjukkan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati umumnya mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan menunjukkan inisiatif dalam pekerjaan mereka.

Temuan ini serupa penelitian oleh Lestari dan Ghaby (2018), memperlihatkan jika OCB memberi kontribusi positif pada kinerja pegawai. Pegawai yang menunjukkan perilaku OCB tidak hanya memenuhi tugas formal mereka, tetapi juga bersikap proaktif untuk mendukung lingkungan kerja yang positif.



## BAB V

### Penutup

#### 5.1. Kesimpulan

Bersumber dari hasil analisis beserta pembahasan penelitian ini, peneliti merumuskan beberapa kesimpulan yaitu:

1. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.
2. Employee Engagement menunjukkan tidak adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Meningkatnya tingkat keterlibatan pegawai tidak berpengaruh pada peningkatan kinerja mereka.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviorr (OCB). Penerapan kepemimpinan transformasional bisa memengaruhi kinerja pegawai melalui OCB selaku variabel intervening
4. Employee Engagement memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Meningkatnya keterlibatan pegawai berkontribusi pada peningkatan perilaku OCB mereka.
5. Organizational Citizenship Behaviorr (OCB) berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan dalam perilaku OCB berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai

Kesimpulan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai secara langsung, sementara itu Employee Engagement perlu OCB untuk memediasi agar bisa memengaruhi kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

## 5.2. Saran

Bersumber pada hasil penelitian serta analisis yang sudah dilaksanakan, terdapat berbagai rekomendasi yang bisa diberi untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui penerapan strategi kepemimpinan transformasional, peningkatan keterlibatan pegawai (*employee engagement*), serta penguatan perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

### 1. Peningkatan Kualitas Kepemimpinan Transformasional

Pimpinan di instansi disarankan untuk terus mengasah keterampilan kepemimpinan transformasional. Mereka dapat lebih proaktif dalam menginspirasi serta memotivasi pegawai lewat visi yang jelas beserta mendorong kreativitas. Dengan memperkuat hubungan interpersonal, pemimpin juga dapat memberikan perhatian personal yang sesuai dengan kebutuhan setiap pegawai.

### 2. Pengembangan Program *Employee Engagement*

Keterlibatan pegawai yang optimal mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme dalam bekerja. Instansi disarankan untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan pegawai melalui program

pelatihan, pengembangan kompetensi, dan aktivitas team-building. Langkah ini dapat memperkuat komitmen emosional pegawai terhadap organisasi sekaligus menurunkan tingkat turnover.

### 3. Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Tingginya perilaku OCB sangat penting buat efektivitas organisasi. Disarankan agar organisasi memberikan penghargaan atau apresiasi kepada pegawai yang secara sukarela memberikan kontribusi di luar tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja atau mengajukan inisiatif baru. Perihal ini bisa mendorong pegawai buat lebih proaktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

### 4. Evaluasi dan penyesuaian kebijakan kinerja

Instansi disarankan untuk melakukan evaluasi rutin terhadap kebijakan yang ada agar tetap sejalan dengan upaya peningkatan kinerja pegawai. Dengan menyesuaikan kebijakan sesuai kebutuhan nyata di lapangan, organisasi dapat lebih efisien dalam mencapai target kinerja yang ditetapkan.

### 5. Penggunaan Sistem Umpan Balik yang Efektif

Perlu adanya penguatan sistem umpan balik antara atasan dan bawahan untuk mempercepat identifikasi masalah serta kebutuhan pegawai. Langkah ini memungkinkan pimpinan menindaklanjuti berbagai isu yang berpotensi menghambat produktivitas atau keterlibatan pegawai.

## 6. Peningkatan Fasilitas dan Sumber Daya Pendukung

Organisasi sebaiknya menyediakan fasilitas yang memadai, termasuk akses terhadap teknologi dan sumber daya kerja yang lengkap. Dengan fasilitas yang mendukung, pegawai akan lebih mudah mencapai performa terbaik dan berkontribusi secara efektif terhadap tujuan organisasi.

Diharapkan, saran-saran di atas dapat membantu instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, sehingga kinerja pegawai dapat terus meningkat.

### 5.3. Lingkup Penelitian

Penelitian ini mengkaji penerapan strategi kepemimpinan transformasional dan keterlibatan pegawai dalam membangun Organizational Citizenship Behavior (OCB) untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan daerah. Fokus penelitian ini mencakup beberapa aspek berikut:

#### 1. Cakupan topik penelitian

Penelitian ini berfokus pada analisis kontribusi strategi kepemimpinan transformasional serta keterlibatan pegawai terhadap pengembangan Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang secara positif mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Tujuan kajian ini adalah untuk memahami hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi pemerintahan.

## 2. Konteks Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Unit Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pati, yang merupakan instansi pemerintah daerah dengan peran signifikan dalam administrasi dan pelayanan publik. Lingkungan pemerintahan ini dipilih sebagai konteks untuk mengkaji pengaruh, baik secara langsung atau tidak langsung, dari gaya kepemimpinan serta keterlibatan pegawai terhadap perilaku positif dalam organisasi dan kinerja kerja.

## 3. Variabel Penelitian

Penelitian ini melibatkan 3 jenis variabel utama:

- a) Variabel independen: Kepemimpinan transformasional serta keterlibatan pegawai (Employee Engagement), yang dihipotesiskan memengaruhi OCB dan kinerja pegawai.
- b) Variabel intervening: Organizational Citizenship Behavior (OCB), berperan selaku variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional serta keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai.
- c) Variabel dependen: Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

## 4. Lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan di sekretariat daerah kabupaten pati sebagai unit kerja utama tempat pengumpulan data. Lokasi ini dipilih untuk mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan serta keterlibatan pegawai terhadap perilaku organisasi serta kinerja dalam konteks pemerintahan.

## 5. Populasi dan sampel

Populasi penelitian ialah seluruh pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati, termasuk pegawai tetap dan kontrak. Sampel diambil mengenakan metode purposive sampling dengan kriteria khusus seperti jabatan dan masa kerja, untuk memastikan kesesuaian responden dengan tujuan penelitian.

## 6. Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dan tidak mencakup pegawai dari instansi lain. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, sehingga data yang diperoleh merupakan persepsi responden pada waktu tertentu. Keterbatasan ini berpotensi memengaruhi generalisasi hasil penelitian.

Dengan cakupan dan batasan tersebut, penelitian ini diharap bisa memberi wawasan mendalam terkait penerapan kepemimpinan transformasional serta keterlibatan pegawai sebagai faktor penting dalam membentuk OCB dan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan daerah.

### **5.4. Agenda Penelitian mendatang**

Berikut ini adalah rencana penelitian mendatang yang mencakup tujuan dan langkah-langkah yang dapat diambil untuk memperluas penelitian atau menggali lebih dalam topik terkait kepemimpinan transformasional, keterlibatan pegawai (Employee Engagement), dan Organizational Citizenship Behavior (OCB).

#### 1. Pengembangan Model Penelitian yang Lebih Komprehensif

Tujuan: Mengembangkan model yang lebih kaya dengan memasukkan variabel tambahan seperti motivasi kerja dan budaya organisasi, yang juga berpotensi memengaruhi OCB dan kinerja pegawai.

Langkah: Melakukan kajian literatur mendalam untuk menemukan variabel tambahan yang relevan, serta menyusun hipotesis baru berdasarkan variabel-variabel tersebut.

## 2. Penelitian dengan metode longiyudinal

Tujuan: Menganalisis pengaruh jangka panjang dari kepemimpinan transformasional dan keterlibatan pegawai terhadap OCB dan kinerja.

Langkah: Melakukan survei berulang dalam beberapa periode untuk memantau perubahan OCB dan kinerja pegawai serta evolusi faktor-faktor tersebut seiring waktu dalam organisasi

## 3. Perluasan populasi peneliiian

Tujuan: Memperluas jangkauan populasi ke unit kerja atau instansi pemerintah lain untuk memperoleh data yang lebih beragam dan meningkatkan generalisasi temuan.

Langkah: Melibatkan instansi pemerintah di daerah lain yang memiliki karakteristik organisasi berbeda untuk mengevaluasi konsistensi hasil penelitian di berbagai konteks pemerintahan.

## 4. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Berbagai Tingkatan Jabatan

Tujuan: Menganalisis apakah pengaruh kepemimpinan transformasional berbeda pada berbagai tingkatan jabatan (misalnya, manajerial vs. non-manajerial).

Langkah: Mengelompokkan data responden berdasarkan tingkatan jabatan dan menganalisis apakah terdapat perbedaan signifikan dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan kinerja pada masing-masing kelompok.

5. Eksplorasi Kualitatif Mengenai Employee Engagement dan OCB

Tujuan: Mendalami persepsi pegawai tentang keterlibatan dan OCB, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong perilaku positif di luar tugas formal.

Langkah: Mengadakan wawancara atau diskusi kelompok terfokus (FGD) untuk mengungkap faktor-faktor yang mungkin tidak terdeteksi melalui survei kuantitatif.

6. Penelitian Intervensi untuk Meningkatkan OCB dan Kinerja Pegawai

Tujuan: Mengembangkan dan menguji program intervensi yang dirancang untuk meningkatkan OCB dan kinerja melalui pelatihan kepemimpinan transformasional dan peningkatan keterlibatan pegawai.

Langkah: Merancang program pelatihan, mengimplementasikannya pada kelompok terpilih, dan mengevaluasi dampaknya terhadap variabel-variabel penelitian.

Rencana-rencana ini bertujuan untuk memperluas cakupan penelitian dan memberi wawasan yang lebih kaya mengenai faktor-faktor yang berkontribusi pada perilaku serta kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Hapzi dkk. *Pengukuran Organizational Citizenship Behavior : Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literatur Review)*, Jurnal Ilmu Multi Disiplin: Vol. 01 No. 01 April 2022.
- Ayuputri, Gispa dkk, *pengaruh Solvabilitas, Profitabilitas, Likuiditas dan Ukuran Perusahaan terhadap Audit Delay (Studi pada Perusahaan Real Estate dan Property)*, Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi: Vol 3 No 3, November 2023.
- Badrianto, Yuan dan Adi Maryadi, *Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*, SEIKO: Journal of Management & Business Vol 16 Issue 02 2023.
- Effendi, Yulius Rustan et al. *The Principal Transformational Leadership Strategy in Developing National Policies for Strengthening Character Education in Eastern Indonesia*, International Journal of Sociology of Education, 2020.
- Fauzan, Ahmad dkk. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Komitmen Organisasi*, Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah: Vol 06 No 01 Januari 2023.
- Feri, Setria dkk. *Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT Champion Kurnia Djaja Technologies*, INOBIS: Jurna Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia: Vol 4 No 1. Desember 2020.
- Harsono, Nagest Dwi dan Syahrinullah, *Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan pada Bank Mandiri KCP Mandiri Universitas Jember*, Forecasting: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Vol 02 No 01 2023.
- Hastanti, Umi dan Agus Fitrianto, *Pengaruh Dukungan Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah*, Jurnal Ilmu Manajemen: Vol 10 No 1 2022.
- Hermawan et al. *Organizational Citizenship Behavior and Performance: The Role of Employee Engagement*, Journal of Asian Finance, Economics and Business: Vol 07 No 12, 2020.
- Hussain, Yasir. et al. *Exploring The Mediating Role Environmental Strategy, Green Innovations, and Transformational Leadership: The Impact of Corporate Social Responsibility of Environmental Performance*, Environmental Science and Pollution Research, 07 June 2022.

- Lasut, Eunike Julia dkk. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Aston Hotel Manado*, Jurnal EMBA: Vol 7 No 2 2019.
- Lukito, Ricky. *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo*. Agora: Vol 08 No 02 2020
- Muhdar, *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*, Gorontalo: Sultan Amai Press, 2015
- Muizu, Wa Ode Zusnita dkk. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*, Perwira: Vol 02 No 01 2019.
- Mulia, Rizki Afri dan Nika Saputra, *Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang*. Jurnal Universitas Ekasakti Padang.
- Pardede, Annetta Carolina dan Mochammad Mustam. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Kabupaten Semarang*. Universitas Diponegoro Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Purwanza, Sena Wahyu. dkk. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi*, Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2020.
- Randy, Muhammad dkk, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Ilmu Manajemen: Vol 02 No 02 Mei 2019.
- Rivai, Ahmad. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*. MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 03, No 02, September 2020.
- Riyanto, Setyo et al. *Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement*, Problems and Perspective in Management: Vol 19 Issue 03, 2021.
- Utami, A.A. Sagung Ngurah Satya dan I Wayan Gede Supartha, *Peran Kecerdasan Emosional Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Organisasi Publik*, E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana: Vol 12 No 03 Maret 2023.
- Widyastuti, Nova dan Edy Rahardja, *Analisis Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)*, Diponegoro Journal Management: Vol 7 No 1, 2023