
ANALISIS PENINGKATAN KINERJA BERBASIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* (STUDI PADA KECAMATAN SEMARANG TIMUR KOTA SEMARANG)

Ismadi*

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis ,Universitas Dian Nuswantoro
Jalan Imam Bonjol No. 207 Semarang 50131, Indonesia

**Corresponding Author: Ismadi@gmail.com*

Diterima : April 2017; Direvisi : Juni Bulan 2017; Dipublikasikan : September 2017

ABSTRACT

Performance has meaning about achievement, achievement and work ability. Still, performance achievement did not increase and the unattainable work program became the basis for performance improvement. The purpose of this study is to determine the efforts to improve performance-based Transformational Leadership, Job Satisfaction, Employee Engagement. This research is a research with quantitative approach. The sampling technique is done by purposive sampling which is sampling by setting criteria. Sampling is a method or technique used to determine the sample research. The sample in this study as many as 79 respondents. From the results of research can be concluded that Transformational Leadership influence on performance, Job Satisfaction affect the performance and Employee Engagement effect on performance.

Keywords: Transformational Leadership; Job Satisfaction; Employee Engagement; Performance

ABSTRAK

Kinerja memiliki makna tentang prestasi dan kemampuan kerja. Meski demikian, pencapaian kinerja tidak meningkat dan program kerja yang tidak terjangkau menjadi dasar untuk peningkatan kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui upaya meningkatkan kepemimpinan transformasional berbasis kinerja, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Karyawan. Penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan purposive sampling yaitu pengambilan sampel dengan menetapkan kriteria. Pengambilan sampel adalah metode atau teknik yang digunakan untuk menentukan sampel penelitian. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 79 responden. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja, Kepuasan Kerja mempengaruhi kinerja dan Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap kinerja.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional; Kepuasan Kerja; Keterlibatan Karyawan; Kinerja

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan penggerak utama tata laksana sebuah organisasi baik *Government* ataupun *Non Government Organisation*. Pada persaingan global Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor kunci dalam berjalannya sebuah organisasi. Laporan peringkat *Human Development Index* (HDI) 2016 bahwa Indonesia berada pada peringkat ke-113 pada tahun 2015, dimana pada Tahun 2014 Peringkat HDI Indonesia ada pada Peringkat ke-110. Dari data tersebut Indonesia mengalami penurunan peringkat HDI dari tahun 2014 ke 2015 sebesar 3 peringkat. Berdasarkan data dari *Human Development Report* (HDR), dengan data terakhir, Indonesia masih menempati urutan ke lima (5), di bawah Singapura, Brunei, Malaysia dan Thailand, dengan perolehan poin 0,684 (www.kompasiana.com).

Good Governance sebagai suatu bentuk manajemen pembangunan, yang juga disebut sebagai administrasi pembangunan, yang menempatkan peran pemerintah sentral yang menjadi *Agent of change* dari suatu masyarakat berkembang/*developing* di dalam negara berkembang. *Agent of change* karena perubahan yang dikehendaknya, menjadi *planned change* (perubahan yang berencana), maka disebut juga *Agent of Development*. *Agent of Development* diartikan sebagai pendorong proses pembangunan dan perubahan masyarakat bangsa. Pemerintah mendorong melalui kebijaksanaan-kebijaksanaan dan program-program, proyek-proyek, dan peran perencanaan dalam anggaran. Orientasi pembangunan sektor publik adalah untuk menciptakan *good governance*, dimana pengertian dasarnya adalah pemerintahan yang baik yang terwujud dari suatu penyelenggaraan pembangunan yang solid dan bertanggung jawab sejalan dengan prinsip demokrasi, efisiensi, pencegahan korupsi, baik secara politik maupun administrasi (Mardiasmo dalam Tangkilisan, 2005).

Daerah kabupaten/kota membentuk Kecamatan dalam rangka meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat Desa/kelurahan (UU 23 Tahun 2014). Dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, pemerintahan daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Kecamatan adalah pembagian wilayah administratif di Indonesia di bawah kabupaten atau kota. Kecamatan terdiri atas desa-desa atau kelurahan–kelurahan. Kedudukan kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten/kota sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh camat.

Sebagai salah satu garda terdepan dalam menyokong pelaksanaan Pemerintahan Daerah dalam hal menangani sebagian urusan otonomi daerah dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan serta dalam rangka mewujudkan *Good Governance* maka kinerja Kecamatan Semarang Timur harus optimal dimana hal tersebut tercermin pada kinerja setiap Pegawai Negeri Sipil didalamnya. Dengan Demikian Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan penggerak utama kinerja organisasi di pemerintahan harus dimanfaatkan dan diberdayakan secara optimal dan efektif agar tujuan yang telah dirumuskan dapat tercapai secara maksimal. Laporan Kinerja Kecamatan Semarang Timur menerangkan bahwa masih terdapat beberapa hal yang belum dapat diselesaikan, tentunya hal tersebut menjadi masalah utama di tahun 2015, sampai dengan tahun 2016 berakhir dan dan sampai pada saat ini masalah tersebut masih tetap ada. Adapun beberapa masalah yang masih belum dapat terselesaikan tersebut adalah terkait dengan permasalahan Rob dan banjir, Bangunan TPS yang belum memadai serta Penertiban PKL masih merupakan kendala dalam penataan wilayah. Dalam Program Pemberdayaan masyarakat Kelurahan angka capaian yang dihasilkan cenderung sama tanpa adanya peningkatan dimana dalam 3 (tiga) tahun terakhir masih diangka 15648 Kegiatan. Selanjutnya dalam Program Fasilitasi penanggulangan kemiskinan terdapat penurunan ditahun 2015, dimana pada tahun 2014 dapat tercapai 1 fasilitasi, pada tahun 2015 program tersebut tidak dapat tercapai. Masih dalam Program yang sama, data menunjukkan bahwa pada Tahun 2016 masih belum dapat tercapai sehingga ketidak berhasilan program tersebut

terulang kembali, maka dapat dikatakan bahwa kinerja Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang masih sangatlah perlu untuk ditingkatkan.

Kepemimpinan Transformasional merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi tinggi dan tidaknya suatu capaian kinerja yang masuk dalam kategori faktor organisasi, sedangkan Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja dalam kategori faktor psikologis.

Dalam penelitiannya Modiani (2012) menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan telah dihasilkan dari penelitian Dian Kristianto *et al* (2012) dimana semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerjanya. Total pengaruh 76,6% yang signifikan pada *Employee Engagement* terhadap Kinerja karyawan dihasilkan pada Penelitian Nabilah Ramadhan dan Sembiring (2014). Akan tetapi adanya hubungan serta pengaruh antar variabel tersebut diatas tidak sepaham dengan hasil *Research* Supriatin dan Wandary (2015) bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan yang dinyatakan sebagai *Research Gap*.

Berpijak dari latar belakang, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, kepuasan kerja dan *employee engagement* terhadap peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Definisi kinerja secara nyata diungkapkan oleh Bernardin dan Russel (1993) yaitu *performance is defined as the record out comes produced on a spesified job function or activity during a time period* yang artinya Kinerja adalah Catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Bernardin dan Russel (1993) mengemukakan terdapat 6 dimensi yang dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu : *Quality/* Kualitas merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. *Quantity/* Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan. *Timeliness/* Ketepatan waktu merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain. *Cost efectiveness/* Efektifitas biaya merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya. *Need for supervision/* kebutuhan supervisi merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisi untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan. *Interpersonal impact/* dampak hubungan personal merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Siagian (2005) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Menurut Robbins (2007) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal - hal dan kebutuhan pengembangan dari masing - masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan - persoalan dengan

membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010), antara lain :

1. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian secara individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Kepuasan Kerja

Robbin (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Wexley & Yukl (1997) dalam Hunt *et al* (1985) kepuasan kerja adalah “*the way an employee feels about his her job*”. Ini berarti kepuasan kerja sebagai “perasaan seseorang terhadap pekerjaan”, yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Ada empat faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001) yaitu sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)
Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*Equity*)
Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

Employee Engagement

Schaufeli (2007) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai sebagai sebuah pemenuhan positif keadaan mental yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan faktor rasional dan emosional mengenai apa yang dipikirkan dan dirasakan oleh karyawan mengenai pekerjaannya dan organisasi (Schaufeli, 2007). Faktor rasional meliputi hubungan yang lebih luas yang dimiliki karyawan dengan organisasi, seperti memiliki sumber daya, peralatan dan dukungan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan. Menurut Robbins (2015), *Employee Engagement* adalah keterlibatan, kepuasan dan antusiasme seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Pekerja yang sangat terlibat akan memiliki gairah dalam pekerjaannya dan merasakan hubungan yang dalam dengan perusahaannya.

Schaufeli (2007) mendefinisikan tiga Dimensi *Employee Engagement* sebagai berikut:

1. *Vigor* (Semangat)
Vigor merupakan tingginya energi yang diberikan saat bekerja, ketahanan dalam menghadapi pekerjaan, kemauan untuk mencurahkan usaha dalam pekerjaan, serta ketekunan saat menghadapi kesulitan dalam bekerja
2. *Dedication* (Dedikasi)
Dedication merupakan rasa bermakna dan antusiasme terhadap pekerjaan, serta inspirasi, kebanggaan dan tantangan yang didapat pekerjaan
3. *Absorption* (Penghayatan)
Absorption merupakan konsentrasi dan atensi penuh yang diberikan seseorang dalam pekerjaannya

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang. Pada penelitian ini pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan menetapkan kriteria-kriteria sesuai dengan tujuan dan permasalahannya yang diteliti (Sekaran, 2000). Adapun kriteria yang peneliti tetapkan adalah sebagai berikut :

- a. Merupakan PNS Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang.
- b. Bukan menduduki jabatan pimpinan unit organisasi

Alat Analisis

Untuk mengetahui pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja digunakan analisis regresi linier berganda. Persamaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana:

- X_1 = variabel Kepemimpinan Transformasional
 X_2 = variabel Kepuasan Kerja
 X_3 = variabel *Employee Engagemen*
Y = variabel Kinerja
 α = konstanta

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia diketahui bahwa usia 54 tahun memiliki frekuensi paling banyak yaitu sejumlah 11 Orang (13,9%). Badan Pusat Statistik membedakan 2 Kategori usia berdasarkan produktifitasnya, dimana usia sangat produktif berada pada rentan usia 15-49 tahun, sedangkan usia produktif berada pada rentan usia 50-64 tahun. Melihat data diatas menunjukkan bahwa sebanyak 13,9 % pegawai Kecamatan Semarang Timur berada pada usia produktif.

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas jenis kelamin pegawai pada Kecamatan Semarang Timur yaitu laki-laki sebanyak 45 orang (57.0%). Hal ini karena di Kelurahan terdapat banyak pekerjaan dengan kegiatan teknis yang sifatnya harus turun lapangan secara langsung sehingga dengan banyaknya personil berjenis kelamin pria dianggap akan lebih sigap dan cepat untuk melaksanakan kegiatan lapangan.

Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa Berdasarkan tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa responden paling banyak berpendidikan SMA sebanyak 39 responden (49,4%), selanjutnya S-1/D-IV sebanyak 30 responden (38.0%), SMP sebanyak 7 responden (8.9%) dan S-2 sebanyak 2 responden (2.5%) dan paling sedikit D-III sebanyak 1 responden (1.3%). Banyaknya pendidikan SMA tersebut karena pada setiap Kelurahan dibutuhkan tenaga lapangan yang pekerjaannya hanya bersifat pelaksana, bukan analisa sehingga banyak yang hanya berpendidikan SMA.

Distribusi responden berdasarkan masa kerja didapatkan masa kerja responden paling banyak berkisar 21–30 tahun yaitu 37 responden (46.8%), sebanyak 22 responden (27.8%) pada masa kerja 11–20 tahun, sebanyak 16 responden (20.3%) mempunyai masa kerja 1–10 tahun dan paling sedikit yaitu responden dengan masa kerja lebih dari 30 tahun sebanyak 4 responden (5.1%). Hal ini menunjukkan bahwa pada Kecamatan Semarang Timur banyak pegawai yang berasal dari pengangkatan TPHL sehingga banyak yang memiliki masa kerja antara 21-30 tahun.

Analisis Data

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda dapat diketahui hasil penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,405 dengan sig. 0,000. Nilai Beta positif, hal ini mengandung makna bahwa dengan nilai Kepemimpinan Transformasional yang baik maka menjadikan Kinerja pegawai akan menjadi baik.
2. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,219 dengan sig. 0,010. Nilai Beta positif, hal ini mengandung makna bahwa dengan Kepuasan Kerja yang baik maka menjadikan Kinerja pegawai akan menjadi baik.
3. *Employee Engagement (EE)* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,314 dengan sig. 0,005. Nilai Beta positif, hal ini mengandung makna bahwa dengan nilai *Employee Engagement (EE)* baik maka menjadikan Kinerja Pegawai menjadi baik.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai adalah positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Subhi (2014) yang memperoleh hasil bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Robbins & Judge (2009) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan transformasi ini terdapat skill seorang pemimpin untuk dapat mengendalikan situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan bawahan dengan ide dan inovasi-inovasi baru, serta membangun kekuatan yang sinergi dalam mewujudkan tujuan organisasi yang luhur dan dapat mengembangkan nilai kebebasan,

keadilan serta asas kesamaan. Oleh karena itu dengan penerapan Kepemimpinan Transformasional yang baik diharapkan dapat lebih memberdayakan SDM yang ada sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang ditargetkan dengan demikian akan bermuara pada kinerja yang optimal.

Lebih mendalam lagi bahwa dari hasil diskripsi statistik variabel Kepemimpinan Transformasional diketahui bahwa pada indikator “Kemampuan Pemimpin dalam mempromosikan bawahan untuk mendapatkan posisi yang lebih baik” masih menduduki nilai terendah. Hal ini mengandung arti bahwa Pimpinan Unit Organisasi pada Kecamatan Semarang Timur belum dapat memberikan promosi peningkatan karir dalam hal ini adalah jabatan pada setiap bawahannya. Dengan demikian peningkatan Kinerja dapat dilakukan dengan mendongkrak kemampuan pemimpin dalam mempromosikan bawahannya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan catatan atas kinerja bawahan baik itu dalam hal capaian sasaran ataupun inovasi yang telah dilakukan. Dengan demikian seorang pemimpin dapat mengajukan usulan promosi jabatan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah atas prestasi dan kinerja dengan capaian terbaik dari bawahannya. Usulan promosi tersebut merupakan sebuah *Reward*, dengan adanya *Reward* tersebut diharapkan dapat memotivasi dan mendongkrak capaian kinerja setiap pegawai, sehingga dengan meningkatnya kinerja setiap pegawai maka akan meningkat pula kinerja organisasi tempat pegawai tersebut bekerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah positif dan signifikan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Dian Kristianto *et al* (2010) yang menyatakan hasil bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai RS Tugurejo Semarang. Menurut Siagian (2009) Kepuasan kerja merupakan cerminan kondisi emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan, peningkatan kepuasan kerja adalah salah satu strategi dari efektivitas kinerja organisasi. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, semakin baik tingkat kepuasan yang dirasakan oleh individu maka akan semakin meningkatkan loyalitasnya pada organisasi yang dia ikuti, muara yang didapatkan adalah peningkatan Kinerja Pegawai (As’ad; 1995).

Selanjutnya, merujuk pada hasil deskriptif statistik variabel Kepuasan Kerja yang ada menyatakan bahwa indikator “Kewenangan sesuai dengan Kompetensi yang dimiliki”. Hal ini mengandung arti bahwa kewenangan yang dimiliki oleh PNS di Kecamatan Semarang Timur dapat dikatakan belum sesuai dengan kompetensi ataupun pendidikan yang dimiliki oleh setiap PNS dilingkungannya. Sebagai contoh adalah masih banyak pejabat eselon IV.b (Kepala Seksi pada Kelurahan) yang hanya berpendidikan SMA. Hal ini menjadi ironis karena pada jabatan selevel Kepala Seksi merupakan Jabatan yang mempunyai kewenangan serta memerlukan analisa dalam setiap pengambilan kebijakan. Oleh karena itu diperlukan formasi yang tepat dalam menduduki setiap jabatan sesuai dengan kompetensi dan pendidikan yang dimiliki, sehingga perlu adanya kebijakan terkait dengan penyesuaian kewenangan pegawai dengan kompetensi atau tingkat pendidikan yang dimilikinya. Dengan adanya kesesuaian Kewenangan dengan pendidikan/ Kompetensi yang dimiliki diharapkan dalam penentuan suatu kebijakan dan pemecahan masalah dapat tepat sasaran, muaranya adalah peningkatan kinerja yang akan dapat diwujudkan.

Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian Nabilah Ramadhan dan Sembiring (2014) yang menyatakan hasil bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Human Capital Centre PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Employee engagement* diartikan sebagai kondisi psikologis di mana pekerja merasa mempunyai kepentingan dalam keberhasilan pencapaian dan keberhasilan perusahaan serta termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta. Selanjutnya, menyatakan *employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim, dan perusahaan (Carpenter & Wyman; 2007).

Apabila dilihat dari hasil deskripsi statistik variabel *Employee engagement* indikator dengan nilai terendah terdapat pada “Rasa bangga terhadap pekerjaan yang dijalankan pada saat ini”. Hal ini mengandung arti bahwa mayoritas responden hanya menjalankan pekerjaannya dan profesinya pada saat ini hanya sebatas rutinitas saja, belum menjiwai atas pekerjaan dan profesi yang dimiliki pada saat ini.

Intervensi yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pengertian dan pemahaman secara sadar terhadap arti penting profesi dan pekerjaan yang dipegang pada saat ini, sehingga diharapkan dapat meningkatkan rasa bangga pegawai atas pekerjaan yang dimiliki pada saat ini. Dengan demikian diharapkan akan terwujud *Employee Engagement* yang baik sehingga akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan analisis yang telah dilakukan, kesimpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut : kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini mengandung makna bahwa dengan nilai Kepemimpinan Transformasional yang baik maka menjadikan Kinerja pegawai akan menjadi baik. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini mengandung makna bahwa dengan nilai *Employee Engagement* baik maka menjadikan Kinerja Pegawai menjadi baik. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini mengandung makna bahwa dengan Kepuasan Kerja yang baik maka menjadikan Kinerja pegawai akan menjadi baik.

Saran yang dapat disampaikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: pertama, Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang hendaknya meningkatkan Kepemimpinan Transformasional khususnya dalam substansi seorang pemimpin dalam mempromosikan bawahannya dapat dilakukan dengan membuat *record* kinerja, kemudian jika dalam kurun waktu tertentu kinerja terus meningkat maka dapat diusulkan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah untuk mendapatkan promosi. Kedua, meningkatkan kebijakan terkait dengan penyesuaian kewenangan pegawai dengan kompetensi atau tingkat pendidikan yang dimilikinya. Ketiga, peningkatan *Employee Engagement* dengan memberikan pengertian dan pemahaman secara sadar terhadap arti penting profesi dan pekerjaan yang dipegang pada saat ini, sehingga diharapkan dapat meningkatkan rasa bangga pegawai atas pekerjaan yang dimiliki pada saat ini. Dengan demikian diharapkan akan terwujud *Employee Engagement* yang baik sehingga akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, et.all. 2004. *Clinicly Oriented Physiology Teach: Strategy for Developing Critical-thinking Skills in Undergraduate Medical Student*. New York : Adv. Physiol. Educ.
- Ajay, Singh. 2004. *Job Involment, Organizational Commitment, Profesional Commitment and Team Commitment a Study of Generational Diversity*.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rieneka Cipta.
- Artana, I Wayan Arta. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resto dan Spa. *Jurnal Perhotelan dan Pariwisata*. Vol.2 No.1: 66.
- As’ad. Moh. 1995. *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Liberty : Yogyakarta.
- Bernadin and Russel. 1993. *Human Resource Management. McGraw-Hill series in management*, Singapore.

- Chaurasia, S., dan Shukla A. 2013. *The Influence of Leader Member Exchange Relations on Employee Engagement and Work Role Performance*. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 16 (4), 465-493.
- Davis, Keith, & Jhon Newstrom. 2000. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi : Ketujuh. Alih Bahasa : Agus. Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Dian Kristianto, Suharnomo, Intan Ratnawati. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel Intervening (Studi pada RSUD Tugurejo Semarang). *Jurnal Ekonomi Universitas Diponegoro*.
- Duwi Prayitno. 2012. *Belajar Cepat Olah Data Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta : ANDI Yogyakarta.
- Fathoni, Abdurahmat. 2001. *Ilmu Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Gibson, R. 1990. *Principle of Nutrition Assesment*. New York : Oxford University Press.
- Gibson, Vancevich, Donell. 1998. *Organisasi dan Manajemen*. Edisi : Keempat. Erlangga. Jakarta.
- Gibson, James, L. 2000. *Organization, Behaviour, Structure, Process*. Edition : 10. Boston USA.
- Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Handoko, T dan Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta.
- Heger, B.K. 2007. *Linking the Employee Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes : Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study*. *ProQuest Psychology Journalis : Organization Development Journal*, Vol. 25, No.2. <http://www.kompasiana.com/ronaldhutasuhut/laporan-peringkat-hdi-indonesia-terbaru-2016>.
- Hunt, S.D.L.B. Chonko and V.R.Wood. 1985. *Organizational Commitment and Marketing, The Journal of Marketing*. Vol 49. No 1 (Winter,1985). Published by American Marketing Association.
- Ilyas, Yaslis. 2002. *Kinerja: Teori, Penilaian dan Penelitian*, Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Depok.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*, Fifty Edition. Irwin McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti : Th Arie Prabawati dan Winong Rosari. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Macey, W.H. Schneider, B. Barbera, K.M & Young,S.A. 2009. *Employee Engagement : Tools for Analysis. Practice and Competitive Advantage*. USA : John Wiley & Sons.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Penerbit Refika Aditama.
- Martini. Y. 2013. *Startegi dan Metode dalam Model Inovasi Pembelajaran*. Jakarta : Pustaka Pelajar.
- Martoyo, Susilo. 1998. *Pengetahuan Dasara Manajemen dan Kepemimpinan*. Yogyakarta : BPFE.
- Miner, John B dan George. A. Steiner. 1988. *Kebijakan dan Startegi Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Modiani, Tria. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN Persero UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Muhadjir, Noeng. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Rake Surasin.
- Muthuveloo, R., et al. 2013. Antecedents of Employee Engagement in the Manufacturing Sector. *American Journal of Applied Sciences*. 10 (12) : 1546 - 1552.
- Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring. 2014. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Centre PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Tesis

- Nawawi. Hadari. 2006. Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri. Yogyakarta : Gadjah Mada University.
- Porter. L.W. 1961. A Study Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Job, dalam Porter, D.E and P.B. Applewhite. Study in Organizational Behaviour and Management. New York : International Text Book Company.
- Robbins, S.P & Judge, T.A. 2007. Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour). Jakarta : Salemba empat.
- Robbins, Stephen. P. 2003. *Organizational Behavior*, 10th. Published by Prentice Hall.
- Reitz H Joseph dan Jewell Linda N.1981. *Group Effectiveness in Organizations*. Universitas Michigan: Scott Foresman.
- Robbins, Stephen. P. 2001. Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Prenhallindo. Jakarta.
- Robbins Stepen, P Judge, Thimoty. 2009. Organizational and Behaviour, 13th Edition, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, Stephen. P. 2010. Perilaku Organisasional, Jilid I dan II. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. 2015. Perilaku Organisasi (edisi 16). Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Santoso, Singgih. 2002. Statistik Parametrik. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Schaufeli. 2007. *Work Engagement, Managing Social and Ethical Issues in Organization*.
- Setyawan, Guntur. 2004. Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan. Bandung : Remaja Rosdakarya Offset.
- Siagian, P. Sondang. 2005. Fungsi-fungsi Manajemen. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Siagian, P. Sondang. 2003. Teori dan Praktek Kepemimpinan. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Soegihartono. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen di PT. KaryaSakti Semarang. Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen. Vol.3
- Steers, ett.all.1982. *Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. London : Academic Press Inc.
- Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi dan Pengukuran). Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2010. Statistika untuk Penelitian. Bandung : Alfabeta.
- Suharsaputra. Uhar. 2012. Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Sulistyorini. 2001. Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru. Jurnal Ilmu Pendidikan. Th 28 No. 1 Januari 2001.
- Sumadi, Suryabrata. 1987. Psikologi Pendidikan. Penerbit : Rajawali. Jakarta
- Supriatin dan Wimby Wandary. 2015. Pengaruh kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di RSIA Mutiara Bunda. Jurnal Wawasan Manajemen
- Tangkilisan, Hessel Nogi, S. 2005. Manajemen Publik. Jakarta : PT. Grasindo.
- Tika, M.P. 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta : Bumi Aksara.
- Triple Creek Associates. 2007. *Triple Creek's Employee Engagement*. Research. www.3creek.com
- Tucunan, Roy Johan Agung, dkk. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pandawa). E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.9.h 533-550.
- Umam, Khaerul. 2010. Perilaku Organisasi. Bandung : Pustaka Setia
- Wesley dan Yulk. 1997. Perilaku Organisasi dan Psikologi Personil. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Ismadi : Analisis Peningkatan Kinerja Berbasis Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan *Employee Engagement* (Studi Pada Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang)

Wicaksono, Muhammad. 2007. Analisis Bauran Pemasaran terhadap Keputusan Pembelian Konsumen. Bumi Aksara: Jakarta.

Yukl, Gary. 2009. Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi : 5 (Alih Bahasa Budi Suprianto). Jakarta: Indeks.