



KINERJA TENAGA PENDIDIK DITINJAU DARI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)

Roro Aditya Novi Wardhani^{1*} & Neviyani²

¹Fakultas Ekonomi UNIPAR Jember, Indonesia

²Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan, UNIPAR Jember, Indonesia

dhee251110@gmail.com^{1*}, nevi.phylo@gmail.com²

Abstrak: Kinerja Tenaga Pendidik Ditinjau Dari Employee engagement dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana perilaku tenaga kependidikan di Universitas PGRI Argopuro Jember (UNIPAR Jember) ditengah masa pandemi Covid 19 ditinjau dari *employee engagement*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja. Apakah *employee engagement* yang dimiliki oleh tenaga kependidikan mampu menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja serta menganalisis apakah OCB mampu memperkuat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja. Responden dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Setelah dilakukan analisis, dapat dilihat bahwa *employee engagement* yang dimiliki oleh tenaga kependidikan mampu menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan dapat meningkatkan kinerja. Selain itu OCB dapat mempekuat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja. Kesimpulannya adalah tenaga kependidikan yang telah *engagement* terhadap UNIPAR Jember mampu menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga kinerja menjadi baik dan meningkat. Implikasinya adalah pimpinan perguruan tinggi dapat memberikan *reward* yang sesuai kepada tenaga kependidikan yang telah *engage* agar mereka tetap berkomitmen tumbuh bersama ditengah kondisi perguruan tinggi yang juga berjuang bertahan dan tumbuh.

Kata kunci: tenaga kependidikan; analisis jalur; *employee engagement*; *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); kinerja.

Abstract: Performance of Educators in terms of Employee engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB). The purpose of this study was to see how the behavior of education staff at PGRI Argopuro University Jember (UNIPAR Jember) in the midst of the Covid 19 pandemic in terms of *employee engagement*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) and performance. Is *employee engagement* owned by education staff able to create *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) which can ultimately improve performance and analyze whether OCB is able to strengthen the effect of *employee engagement* on performance. Respondents in this study were educational staff. The analytical tool used is path analysis. After the analysis, it can be seen that *employee engagement* owned by education staff is able to create *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) and can improve performance. In addition, OCB can strengthen the effect of *employee engagement* on performance. The conclusion is that education staff who have engagement with UNIPAR Jember are able to create *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) so that performance becomes good and increases. The implication is that higher education leaders can provide appropriate rewards to engaged education staff so that they remain committed to growing together in the midst of the conditions of universities which are also struggling to survive and grow.

Keywords: education staff; path analysis; *employee engagement*; *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); performance.

History & License of Article Publication:

Received: 27/11/2021

Revision: 01/02/2022

Published: 28/02/2022

DOI: <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v19i1.47799>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Kemajuan dan keberhasilan suatu perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh *job performance* civitas akademik yang terdiri dari dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan dan semua badan pengurus perguruan tinggi atau kampus. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Setiap Perguruan Tinggi memiliki visi dan misi yang harus dicapai dengan bantuan dari seluruh civitas akademik. Penilaian kinerja Dosen telah ditentukan dengan Beban Kinerja Dosen yang harus sesuai dengan Undang-undang dengan minimal beban kerja 12 SKS dan maksimal 16 SKS dan penilaian kinerja tenaga kependidikan dinilai sesuai prestasi kerja. Kinerja yang bagus tergambar pula dari komitmen dalam perilaku, loyalitas dan kontribusi yang melebihi peran ditempat kerja.

Penilaian kinerja saat ini sangat dibutuhkan di tengah kondisi yang tidak menentu. Dalam artian ketatnya persaingan perguruan tinggi dan pandemi Covid 19 yang tidak kunjung mereda, membuat sektor pendidikan juga terkena imbasnya. Sempat terjadi penurunan jumlah mahasiswa yang akan berkuliah membuat pemasukan perguruan tinggi pun terutama perguruan tinggi swasta menjadi berkurang. Tak banyak yang pada akhirnya melakukan pemangkasan pendapatan kepada karyawannya. Di tengah kondisi yang seperti tersebut sangat dibutuhkan tenaga kependidikan yang benar-benar *engagement* terhadap perguruan tinggi. Rasa loyal dan kontribusi yang tinggi kepada perguruan tinggi akan sangat berdampak kepada kinerja.

Research ini difokuskan kepada kinerja tenaga kependidikan Universitas PGRI Argopuro Jember (UNIPAR Jember), karena selain baru beralih status menjadi Universitas dengan nama asal IKIP PGRI Jember, UNIPAR Jember juga pernah terdampak berkurangnya jumlah mahasiswa yang mendaftar kuliah. Sangat dibutuhkan loyalitas karyawan yaitu tenaga kependidikan dalam menjalankan kerjanya dalam melayani mahasiswa. Variabel yang difokuskan dalam *research* ini adalah *employee engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karena saat ini UNIPAR Jember membutuhkan tenaga kependidikan yang benar-benar *engagement* terhadap perguruan tinggi sehingga mampu meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting, apabila kinerja karyawan tinggi maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan juga akan meningkat (Taurisa & Ratnawati, 2012). Menurut Afandi (2018:83), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang ataupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal,

tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja merupakan suatu perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan. Kinerja yang baik adalah salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi, karenanya kinerja menjadi sasaran penentu dalam mencapai tujuan organisasi dan diperlukan suatu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tetapi hal ini sangat tidak mudah dikarenakan banyak faktor yang dapat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:14). Perwujudan suatu kinerja yang tinggi dibutuhkan karyawan yang benar-benar *engagement* pada organisasi sehingga menjadi perilaku yang loyal terhadap organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). Penilaian kerja karyawan menurut Budihardjo (2014:32) menjadi kunci utama, pengembangan perusahaan.

Penilaian kinerja dalam *research* ini menggunakan pengukuran kualitas, kuantitas, ketepatan, efektivitas dan kemandirian. Kualitas yang digunakan adalah hasil aktivitas yang telah dilakukan dengan hasil mendekati sempurna. Kuantitas adalah hasil kerja yang dinyatakan dengan jumlah aktivitas yang telah diselesaikan. Ketepatan adalah waktu yang digunakan dalam menghasilkan kinerja dengan memaksimalkan ketersediaannya. Efektivitas merupakan tingkatan penggunaan sumberdaya organisasi dengan tujuan meningkatkan keuntungan dari setiap penggunaan unitnya. Kemandirian diukur dengan kemampuan karyawan tanpa bantuan siapapun mampu melaksanakan fungsi kerjanya.

Employee engagement merupakan perilaku positif karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang *engaged* memiliki hubungan dan keterkaitan secara fisik, kognitif, dan emosional dengan peran mereka dalam pekerjaan (Albrecht, 2010:18). *Employee engagement* adalah tingkatan keterlibatan dan antusiasme individu atas pekerjaannya dan organisasinya. Kekuatan dari *engagement* mengacu pada tingkat energi dan resiliensi mental tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha dengan sungguh-sungguh dan gigih dalam menghadapi kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaan.

Pengukuran *employee engagement* dalam *research* ini menggunakan kekuatan, dedikasi dan absorpsi (Albrecht, 2010:19). Kekuatan dikarakteristikkan dengan energi dan resiliensi mental yang tinggi saat bekerja. Dedikasi mengacu kepada perasaan yang penuh arti, antusias, inspirasi dan kebanggaan serta tantangan. Absorpsi dikarakteristikkan dengan konsentrasi penuh, minat pada pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

Tidak hanya *employee engagement*, diduga bahwa OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dapat memengaruhi kinerja karyawan. Gibson, *et al* (2009:41) berpendapat

bahwa *Organizational Citizenship Behavior* sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi. Desler (2009:36) menyatakan bahwa OCB adalah perilaku sukarela dari seorang karyawan untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab dan kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Robbins dan Judge (2013:109), menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Kedua hal tersebut, yaitu *employee engagement* dan OCB diduga akan mampu membuat hasil kerja karyawan menjadi tinggi.

Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam *research* ini, meliputi *altruism*, *sportsmanship* dan *civic virtue* (Gibson, et al, 2009:13). Penelitian ini hanya mengukur 3 indikator dari OCB karena dinilai sesuai dengan yang ada pada tenaga kependidikan UNIPAR Jember. *Altruism* diprosikan dengan perilaku karyawan yang membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya. *Sportsmanship* adalah perilaku menerima keadaan yang kurang ideal dalam lingkungan kerja. *Civic virtue* merupakan tanggungjawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kegiatan perusahaan dengan memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas dalam perusahaan.

Secara kajian teori, variabel *employee engagement* mampu memengaruhi OCB dan kinerja karyawan. Namun muncul juga perdebatan yang menyangkal dan menerima pernyataan tersebut. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati (2017) yang menemukan bahwa *employee engagement* belum bisa memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan Program D-3 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, artinya bahwa pihak universitas harus mampu mengupayakan program-program pelatihan teknis yang terkait dengan komunikasi dan kolaborasi antara pemimpin dengan karyawan serta aktivitas-aktivitas sosial sebagai salah satu upaya membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi. Rahmadalena et al., (2020) juga menemukan bahwa *employee engagement* tidak dapat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Bukit Asam, Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang. Artinya masih ada beberapa karyawan yang merasa tidak bangga dengan pekerjaannya, karenanya diharapkan perusahaan mampu mengupayakan memberikan apresiasi terhadap pekerjaan karyawan, adanya jenjang karier yang jelas, memenuhi hak karyawan, serta menjalin hubungan yang baik dengan karyawan. Berbeda dengan Kusumawati (2017) dan Rahmadalena et al, (2020), penelitian Muliawan et al, (2017), Natalia, J, &Rosiana, (2018), Puspa & Sagala, (2018) dan Sucahyowati & Hendrawan, (2020) menemukan bahwa *employee engagement* mampu memengaruhi kinerja karyawan.

Pembahasan pertentangan terkait pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja juga sudah banyak dilakukan, diantaranya Lukito (2020) yang menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Purwanto et al, (2021) juga menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Beberapa peneliti seperti Suzana (2017), Lestari dan Nur (2018) serta Abrar dan Isyanto (2019) menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Keterbaruan penelitian ini adalah tidak hanya melihat pengaruh terhadap kinerja, tetapi juga kepada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karena *research* lain umumnya melihat pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja dan OCB berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Penelitian ini ingin juga menganalisa apakah OCB ini mampu memperkuat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja, dengan kata lain OCB menjadi intervening dari *employee engagement* terhadap kinerja.

Secara umum tujuan *research* ini adalah untuk melihat bagaimana perilaku tenaga kependidikan di Universitas PGRI Argopuro Jember (UNIPAR Jember) ditengah masa pandemi Covid 19 yang mana memaksa karyawan untuk tetap bekerja dengan kondisi adanya pemangkasan pendapatan dikarenakan menurunnya jumlah mahasiswa baru. Perilaku tenaga kependidikan ini diukur dengan *employee engagement*. Apakah para tenaga kependidikan mampu membuat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan meningkatkan kinerjanya di tengah kondisi yang terjadi di Universitas PGRI Argopuro Jember (UNIPAR Jember), menjadi tujuan khusus *research* ini.

METODE

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh secara langsung dan tidak langsung variabel *employee engagement* terhadap OCB dan Kinerja, sehingga jenis penelitiannya adalah penelitian *research confirmatory* dan eksplanatori. Objek dalam penelitian adalah seluruh karyawan tenaga kependidikan Universitas PGRI Argopuro Jember (UNIPAR Jember) yang telah bekerja minimal 2 tahun. Dipilih objek yang minimal bekerja 2 tahun, dikarenakan untuk melihat loyalitas mereka terhadap lembaga. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan angket kepada responden yang telah memenuhi kriteria tersebut, kemudian dilakukan uji instrumen (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, multikolinieritas dan heterokedastisitas) dan kemudian dilakukan analisis Path untuk menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu pengaruh secara langsung maupun tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan yang diajukan, maka variabel yang akan digunakan dalam *research* ini adalah sebagai berikut: Variabel Eksogen adalah *Employee Engagement*, Variabel Endogen Intervening adalah OCB (Y_1) dan Variabel Endogen adalah Kinerja (Y_2). Sebelum melakukan analisis deskriptif dan analisis Path, dilakukan terlebih dahulu uji instrumen yaitu uji validitas dan reliabilitas.

Hasil Pengujian Instrumen

Instrument *research* perlu diuji terlebih dahulu dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji validitas secara lengkap diuraikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Sig	Keputusan Validitas	Cronbach Alpha	Keputusan Reliabilitas
<i>Employee engagement</i> (X)	1	0,933	0,000	Valid	0,912	Reliabel
	2	0,944	0,000	Valid		
	3	0,925	0,000	Valid		
OCB (Y_1)	1	0,933	0,000	Valid	0,891	Reliabel
	2	0,944	0,000	Valid		
	3	0,952	0,000	Valid		
Kinerja (Y_2)	1	0,943	0,000	Valid	0,904	Reliabel
	2	0,934	0,000	Valid		
	3	0,915	0,000	Valid		
	4	0,925	0,000	Valid		
	5	0,943	0,000	Valid		

Hasil uji instrumen menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan dalam angket adalah valid dan reliabel sehingga dapat dilanjutkan analisis deskriptif, asumsi klasik dan analisis Path.

Hasil Analisis Deskriptif

Penilaian responden berdasarkan masing-masing indikator variabel *employee engagement*, OCB dan kinerja disajikan pada Tabel 2

Tabel 2. Frekuensi Penilaian Responden

Indikator	Jawaban Responden					Modus
	1(STS)	2 (TS)	3(C)	4(S)	5(SS)	
<i>Employee engagement</i>						
X ₁	0	2	5	37	30	4
X ₂	0	1	3	44	24	4
X ₃	0	0	8	40	26	4
OCB						
Y _{1.1}	0	1	5	32	36	5
Y _{1.2}	0	0	9	42	23	4
Y _{1.3}	0	0	3	38	33	4
Kinerja						
Y _{2.1}	0	0	1	40	33	4
Y _{2.2}	0	4	9	44	17	4
Y _{2.3}	0	0	2	42	30	4
Y _{2.4}	0	0	3	32	39	5
Y _{2.5}	0	0	3	48	23	4

Tabel 2 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Universitas PGRI Argopuro Jember telah memiliki *employee engagement* yang ditunjukkan dengan adanya kekuatan, kemauan, dedikasi dan absorpsi yang dimiliki sehingga mampu menciptakan *altruism, spotmanship* dan *civic virtue* serta kualitas, kuantitas, ketepatan, efektivitas dan kemandirian dalam pekerjaan.

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung disajikan pada Tabel 3.

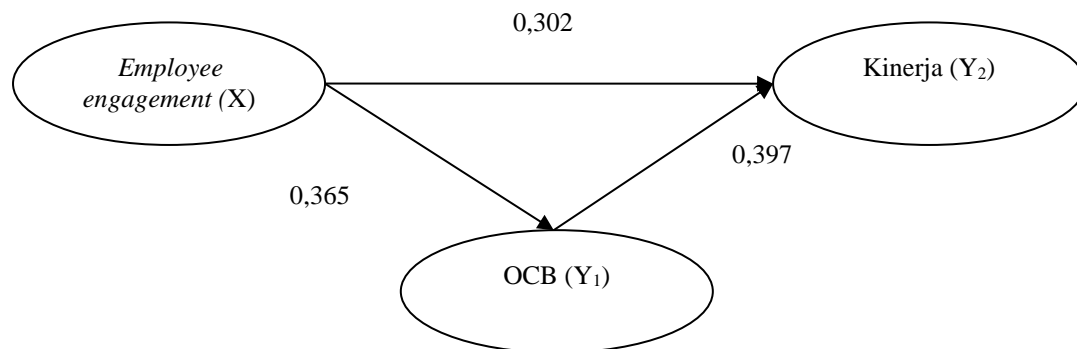
Tabel 3. Hasil Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Standardize	Hasil Uji t	Sig	Keterangan
<i>Employee engagement</i> (X)	OCB (Y ₁)	0,365	2,789	0,007	Signifikan
<i>Employee engagement</i> (X)	Kinerja (Y ₂)	0,302	3,012	0,009	Signifikan
OCB (Y ₁)	Kinerja (Y ₂)	0,397	3,213	0,003	Signifikan

Tabel 3 menunjukkan bahwa OCB berpengaruh dominan terhadap kinerja dengan koefisien jalur pengaruh langsung 0,397. Model persamaan tersajikan sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,365 X$$

$$Y_2 = 0,302 X_1 + 0,397 Y_1$$



Gambar 1. Model Analisis Jalur

Perhitungan perbandingan pengaruh langsung antara variabel *employee engagement* (X) terhadap OCB (Y₁), pengaruh langsung antara *employee engagement* (X) terhadap kinerja (Y₂), dan pengaruh langsung antara OCB (Y₁) terhadap kinerja (Y₂) serta pengaruh tidak langsung antara *employee engagement* (X) terhadap kinerja (Y₂) melalui OCB (Y₁).

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE):

1) Pengaruh variabel *employee engagement* (X) terhadap OCB (Y₁)

$$DE_{xz} = X \rightarrow Y_1$$

$$DE_{xz} = 0,365$$

2) Pengaruh variabel *employee engagement* (X) terhadap kinerja (Y₂)

$$DE_{xy} = X \rightarrow Y_2$$

$$DE_{xy} = 0,302$$

3) Pengaruh variabel OCB (Y₁) terhadap kinerja (Y₂)

$$DE_{zy} = Y_1 \rightarrow Y_2$$

$$DE_{zy} = 0,397$$

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE) *employee engagement* (X) terhadap kinerja (Y₂) melalui variabel *intervening* OCB (Y₁)

$$IE_{y_2y_1x} = X \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$$

$$IE_{y_2y_1x} = (0,302) + \{(0,365 \times 0,397)\}$$

$$= 0,447$$

Hasil analisis uji t menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja melalui OCB lebih

besar daripada pengaruh langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa OCB mampu berperan menguatkan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis dengan uji t menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Hal ini mengindikasikan bahwa tenaga kependidikan di Universitas PGRI Argopuro Jember (UNIPAR Jember) memiliki energi dan resiliensi mental yang tinggi saat bekerja, perasaan yang penuh arti, antusias, inspirasi dan kebanggaan serta tantangan, konsentrasi penuh, minat pada pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. *Employee engagement* yang tinggi pada tenaga kependidikan dapat memunculkan OCB dalam bentuk perilaku yang membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, mampu menerima keadaan yang kurang ideal dalam lingkungan kerja dan berpartisipasi dalam aktivitas kegiatan perusahaan dengan memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas dalam perusahaan. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa OCB yang dimiliki oleh tenaga kependidikan seperti kualitas, kuantitas, ketepatan, efektivitas dan kemandirian telah mampu meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Sama halnya dengan *employee engagement* yang berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas PGRI Argopuro Jember (UNIPAR Jember). Kekuatan, dedikasi dan absorpsi yang dimiliki oleh tenaga kependidikan mampu meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan, efektivitas dan kemandirian tenaga kependidikan. Penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Rizqi (2017) dan Tri dan Asmanita (2020), penelitian Yudi dkk (2017) dan Hari dkk (2020) menemukan bahwa *employee engagement* mampu memengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati (2017) yang menemukan bahwa *employee engagement* belum bisa memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan Program D-3 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Artinya apa yang telah dilakukan pimpinan belum sampai dalam benak karyawan. Penelitian Kusumawati (2017) lebih menekankan pada keterkaitan *employee engagement* dengan kepemimpinan, artinya pemimpin menerapkan *connect, career, clarity, convey, congratulate, contribute, control, collaborate, credibility* dan *confidence* untuk membuat karyawannya memiliki *engagement*. Sedangkan penelitian ini lebih menekankan kepada perilaku tenaga kependidikan tanpa adanya intervensi dari pimpinan. Karenanya Kusumawati (2017) memberikan masukan agar pihak universitas harus mampu

mengupayakan program-program pelatihan teknis yang terkait dengan komunikasi dan kolaborasi antara pemimpin dengan karyawan serta aktivitas-aktivitas sosial sebagai salah satu upaya membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Rahmadalena et al, (2020) juga menemukan bahwa *employee engagement* tidak dapat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Bukit Asam, Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang. Hasil penelitian yang bertentangan dengan hasil penelitian ini dikarenakan penelitian Rahmadalena et al, (2020) ada beberapa responden yang tidak selalu antusias dan tidak terinspirasi dengan pekerjaannya karena merasa jenuh dengan tugas yang sama. Artinya karakteristik kerja berperan besar mengapa *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Rahmadalena et al, (2020), penelitian ini tidak menekankan pada karakteristik kerja, tapi lebih kepada rasa dari kegiatan yang mereka lakukan.

Hasil penelitian ini juga bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lukito (2020) yang menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal itu disebabkan karena kurang adanya pemenuhan kebutuhan kepada karyawannya, sehingga belum memunculkan rasa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Purwanto et al., (2021) juga menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dalam penelitiannya nampak bahwa OCB belum bisa mendorong peningkatan kinerja industri, karena kurangnya pendekatan pimpinan dengan karyawannya.

Keterbaruan penelitian ini adalah menggunakan OCB sebagai variabel intervening untuk menguatkan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas PGRI Argopuro Jember (UNIPAR Jember). Dan hasil penelitian menerima hipotesis yang telah diajukan, artinya bahwa OCB mampu memperkuat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja tenaga kependidikan, yang ditunjukkan dengan besarnya pengaruh tidak langsung dibanding dengan pengaruh langsung. Hasil ini mengindikasikan bahwa tenaga kependidikan di Universitas PGRI Argopuro Jember (UNIPAR Jember) telah *engagement* terhadap lembaga ditengah kondisi yang tidak menentu karena pandemi Covid-19. Tenaga kependidikan tetap bekerja dengan sepenuh hati dengan menggunakan kekuatan, dedikasi dan absorpsi sehingga memunculkan OCB seperti mau membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, mau menerima keadaan yang kurang ideal dalam lingkungan kerja serta memiliki tanggungjawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kegiatan perusahaan dengan memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas. Dengan tujuan akhir kinerja yang tinggi. Tenaga kependidikan yang *engagement* pasti akan

memiliki OCB sehingga dapat meningkatkan kinerja. Tercapainya visi dan misi lembaga menjadi tanggungjawab bersama. Bagaimanapun keadaannya, susah dan senang dihadapi bersama. Tenaga kependidikan di UNIPAR Jember telah bekerja lama di lembaga, dan keadaan pemotongan pendapatan tetap membuat mereka tetap berkomitmen, karena memiliki keyakinan semua akan terlewati bersama-sama.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Schaufeli dan Bakker (2003:87), yang menyatakan bahwa *engagement* sebagai keadaan positif, pemenuhan, pandangan terhadap kondisi kerja yang dikarakteristikkan dengan kekuatan, dedikasi, dan absorpsi. Mereka menyatakan bahwa *engagement* adalah keadaan pikiran dan perasaan yang lebih menyeluruh, tidak hanya fokus pada objek kejadian individu atau perilaku tertentu. Hal inilah yang nampak pada objek penelitian yaitu tenaga kependidikan, sehingga mampu memunculkan OCB. Robbins dan Judge (2013:109) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Desler (2009:36) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan memang dapat disimpulkan bahwa karyawan yang telah memiliki rasa *engagement* dengan organisasinya maka timbul OCB dengan sendirinya sehingga kinerja dapat meningkat.

KESIMPULAN

Tujuan umum *research* adalah untuk menganalisis bagaimana perilaku tenaga kependidikan di Universitas PGRI Argopuro Jember (UNIPAR Jember) ditengah masa pandemi Covid 19 yang diprosikan dengan *employee engagement*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja. Analisis Path dilakukan untuk menganalisis apakah OCB dapat memperkuat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja. Hasil analisis dapat menerima semua hipotesis dan menjawab rumusan masalah yang telah diajukan, artinya bahwa *employee engagement* baik secara langsung maupun tidak langsung dapat memengaruhi kinerja dan OCB dapat mempekuat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja. Tenaga kependidikan yang telah *engagement* terhadap UNIPAR Jember mampu menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga kinerja menjadi baik dan meningkat. Implikasinya adalah pimpinan perguruan tinggi dapat memberikan *reward* yang sesuai kepada tenaga kependidikan yang telah

engage agar mereka tetap berkomitmen tumbuh bersama ditengah kondisi perguruan tinggi yang juga berjuang bertahan dan tumbuh. *Research* ini memiliki keterbatasan penelitian yaitu penerapan metode survei yang tertutup sehingga susah menggali lebih dalam lagi terkait pilihan jawaban pada angketnya. Selain itu variabel penelitian yang digunakan hanya terfokus pada *employee engagement* dan OCB, sehingga penilaian kinerja hanya terbatas pada dua hal tersebut. Setelah dilakukan penelitian, maka diharapkan tenaga kependidikan semakin profesional tanpa melupakan kegiatan yang dapat menumbuhkan rasa kebersamaan dengan rekan kerja. selain itu, pimpinan perguruan tinggi dapat memberikan reward kepada tenaga kependidikan yang berprestasi dan membuat program kegiatan diluar kegiatan akademik untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrar, U., & Isyanto, I. (2019). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Urchindize Cabang Madura). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 7(2), 115. <https://doi.org/10.26486/jpsb.v7i2.868>
- Afandi. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Nusa Media. Yogyakarta.
- Albrecht, S. L. (2010). Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Budihardjo, M. (2015). *Panduan Penilaian Kinerja Karyawan, Raih Asa Sukses*. Jakarta:Penebar Swadaya.
- Dessler, Gary. (2009). Manajemen Sumber DayaManusia.Jakarta: Indeks.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnely Jr. (2009). Organisasi: Prilaku, Struktur, Proses, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Binarupa Aksara.
- Kusumawati, R. A. (2017). *PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PROGRAM DIPLOMA III DI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM*. VI(2), 1–17.
- Lestari, E. R., Kholifatul, N., & Ghaby, F. (2018). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee ' s Job Satisfaction and Performance*. 7, 116–123.
- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2), 1–9. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/10599>
- Mangkunegara, A.P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan 10. PT Remaja Pasda Karya. Bandung.

- Muliawan, D. (2017). PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. BADJA BARU PALEMBANG Yudi Muliawan 1 , Badia Perizade 2 , & Afriyadi Cahyadi 3. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XIV No 2, Oktober 2017, 2, 69–78.*
- Natalia, J, &Rosiana, E. (2018). *Analisis Pengaruh Employee aengagement terhadap Kinerja Karyawan Dan Turnover Intention di Hotel D'Season Surabaya. 2006, 93–105.*
- Purwanto, Agus. Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia. 4(3), 256–272.*
- Rahmadalena, T., Darma, U. B., & Darma, U. B. (2020). *Pengaruh Employee Engagement , Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Bukit Asam , TBK. 3(2), 68–76.*
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior Edition 15.* New Jersey: Pearson Education
- Sucahyowati, H., & Hendrawan, A. (2020). *PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA. 2(2), 9–15.*
- Suzana, A. (2017). PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI DI : PT. TASPEN (PERSERO) KANTOR CABANG CIREBON). *Jurnal Logika, Vol XIX No 1 April 2017.*
- Schaufeli W.B, Bakker A.B. (2003). *Utrechth Work Engagement Scale (UWES) Preilinary Manual.* Occupational Health Psychological Measurement.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE), 19(2), 170–187.*

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih disampaikan kepada semua tenaga kependidikan, rektorat UNIPAR Jember dan semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu atas terselesaikannya penelitian ini. Serta kepada pihak jurnal Efisiensi UNY yang senantiasa memberikan masukan demi sempurnanya penulisan artikel ini. Semoga artikel ini bisa memberikan ilmu baru kepada semua pihak yang telah membaca artikel ini.

PROFIL PENULIS

Roro Aditya Novi Wardhani, sebagai penulis pertama artikel ini adalah Dosen Fakultas Ekonomi Manajemen di Universitas PGRI Argopuro Jember, dengan jabatan Fungsional Lektor dengan latar belakang pendidikan S1 dan S2 Ekonomi Manajemen.

Alamat ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-3601-1444>. Google Scholar <https://scholar.google.co.id/citations?user=RbbbLDwAAAAJ&hl=id> . Sinta ID: 6100397. Neviyani, penulis kedua sebagai Dosen Pendidikan Ekonomi, FKIP Universitas PGRI Argopuro Jember, dengan jabatan fungsional Asisten Ahli dengan latar belakang pendidikan S1 Pendidikan Ekonomi dan S2 Program Studi Manajemen. Google Scholar <https://scholar.google.com/citations?user=xO2aSQEAAAAJ&hl=en> . SINTA ID : 6079125.