

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN EMPLOYEE
ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Rahayu Setyati^{1,*}, Woro Utari²

Program Magister Manajemen Universitas Wijaya Putra Surabaya

*) Corresponding author:
etiksetyati@gmail.com

Abstract

This study aims to describe LMX, Employee Engagement and OCB at the Department of Industry and Manpower, Bojonegoro Regency. To examine and analyze the effect of LMX on Employee Engagement, the effect of Employee Engagement on OCB, the effect of LMX on OCB, and the effect of LMX on OCB through Employee Engagement at the Department of Industry and Manpower, Bojonegoro Regency. This type of research is explanatory with a quantitative approach. The population is all employees of the Department of Industry and Manpower of Bojonegoro Regency, amounting to 55 people. The sample was determined as many as 55 people with census sampling technique. To perform data analysis using path analysis with Partial Least Square (PLS). Based on the results of the analysis, it can be concluded that LMX has a significant effect on Employee Engagement at the Department of Industry and Manpower, Bojonegoro Regency. Employee Engagement has no significant effect on OCB at the Department of Industry and Manpower, Bojonegoro Regency. LMX has a significant effect on OCB in the Department of Industry and Manpower, Bojonegoro Regency. LMX has a significant effect on OCB through Employee Engagement at the Department of Industry and Manpower, Bojonegoro Regency.

Keywords: *Leader Member Exchange, Employee Engagement, and Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Dalam mencapai tujuan organisasi faktor yang paling penting juga ada pada sumber daya manusianya (Utari et al., 2022), karena segala sarana dan prasarana yang ada dioperasikan dan diatur oleh sumber daya manusia (Utari & Darmita, 2022). Maka dari itu perlu adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia (Prasetyo et al., 2021). Pihak manajemen dalam organisasi dituntut harus mengembangkan kualitas sumber daya manusia agar dapat memberikan kontribusi kerja yang maksimal (Aksa et al., 2021).

Kondisi pegawai yang ada di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro, masih ditemukan banyaknya PNS yang sudah tidak melakukan kegiatan apa-apa pada jam-jam tertentu. Terutama pada pegawai yang sudah memasuki usia lanjut, dimana pekerjaan yang seharusnya menjadi tugasnya langsung dilimpahkan ke bagian staff, jadi untuk hasil pekerjaan yang diinginkan

terkadang tidak sesuai dengan apa yang pimpinan harapkan. Kemudian ada yang melakukan obrolan dengan pegawai lainnya ada juga yang bermain smartphone, selain itu ada juga yang bermain computer yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, bahkan ada yang meninggalkan tempat kerja sebelum waktu istirahat dan waktu pulang. Hal tersebut menjadi persoalan serius yang mengindikasikan rendahnya OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro.

Salah satu faktor yang bisa mempengaruhi perilaku OCB pada pegawai adalah *Employee Engagement* atau keterikatan karyawan (Sulistya & Utari, 2022). Dengan adanya *engagement* tinggi dari pegawai, maka secara tidak langsung akan mempunyai ikatan emosional pada pekerjaannya. Dengan demikian kualitas pekerjaan yang dihasilkan akan menjadi lebih baik. *Employee Engagement* dapat dilihat dari pegawai yang memiliki ketahanan mental dan energi yang tinggi dan juga memiliki keinginan kuat untuk berusaha lebih demi kemajuan organisasi sehingga nantinya akan berdampak juga pada tingginya tingkat loyalitas pegawai, dan mengurangi kemungkinan mereka meninggalkan organisasi (Fuad & Utari, 2020). *Employee Engagement* bisa dianggap sebagai salah satu diantara banyaknya faktor penentu kesuksesan organisasi (Chandra & Remiasa, 2018).

Berkaitan fakta yang ada dilapangan, pegawai Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro yang memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dengan lebih giat adalah para Tenaga Harian Lepas (THL), karena mereka menganggap jika tidak bekerja dengan giat dan tidak sesuai dengan keinginan dari pimpinan maka kontraknya bisa tidak diperpanjang, akan tetapi berbeda dengan PNS yang sudah ada keterikatan dengan Dinas yang tidak memiliki keinginan yang kuat untuk berusaha lebih demi kemajuan organisasi.

Seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengubah perilaku pegawai menjadi lebih baik guna menciptakan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), diantaranya dengan *Leader Member Exchange* (LMX). LMX merupakan perilaku pimpinan yang memiliki peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi, dimana perlakuan yang baik dari pimpinan akan dapat menciptakan perasaan sukarela dalam diri karyawan untuk dapat berkorban bagi organisasinya sehingga akan berdampak pada OCB pegawai. Permasalahan yang ada di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro, para pimpinan terkadang memperlakukan bawahannya secara khusus dan terkesan pilih kasih. Hal tersebut mengakibatkan kurang semangatnya pegawai dalam bekerja sehingga tidak mencapai target kerja yang seharusnya. Disamping itu ada juga pegawai yang kurang menghargai atasan karena beban pekerjaan yang mereka terima melebihi jobdesk pekerjaannya karena limpahan pekerjaan dari atasan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship* Indryani dan Ardana menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif secara parsial *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Indryani & Ardana, 2019). Begitu juga Edwar & Sulastrri yang menyebutkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* in PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Branch Teluk Bayur (Edwar & Sulastrri, 2020). Namun, pernyataan berbeda ditemukan pada penelitian Nurfadilah dan Helmy menyebutkan bahwa *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Setiap pimpinan diharapkan dapat mengubah perilaku karyawan menjadi lebih baik sehingga dapat menciptakan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Leader Member Exchange* (LMX) (Nurfadilah & Helmy, 2019). Seperti pada penelitian Edwar & Sulastrri menyebutkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* in PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur, Edwar & Sulastrri juga menyebutkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan pada *Employee Engagement* in PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur (Edwar & Sulastrri, 2020). Begitu juga Justina et al. yang menyebutkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif pada *Work Engagement* (Justina et al., 2019). Selanjutnya Mayasari juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif LMX terhadap OCB dosen (Mayasari, 2019). Namun, pernyataan berbeda ditemukan pada penelitian Calen et al. menyebutkan bahwa *Leader Member Exchange* tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (Calen et al., 2021). Dari beberapa penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat gap yang menunjukkan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh *Employee Engagement* dengan OCB dan pengaruh LMX dengan OCB.

Berdasarkan pada penjelasan-penjelasan di atas, maka tujuan penulis mengadakan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan LMX, *Employee Engagement* dan OCB di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh LMX terhadap *Employee Engagement*. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh LMX terhadap OCB di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh LMX terhadap OCB melalui *Employee Engagement* di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap OCB

Employee Engagement dapat menjadikan karyawan semakin loyal dalam bekerja sehingga akan menurunkan keinginan untuk keluar dari tempat kerja atas dasar keinginannya sendiri (Macey and Schneider dalam Azizah & Ratnaningsih, 2020). Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kekininan untuk bekerja secara maksimal, maka karyawan dituntut mempunyai keterikatan dengan tempat kerja (Grace, 2018). Karyawan yang sudah memiliki keterikatan dalam bekerja, akan dengan otomatis kemampuan serta kinerjanya turut serta akan meningkatkan sesuai dengan tujuan organisasi. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Abdullah (2016) yang menjelaskan *Employee Engagement* akan beriringan terhadap OCB seseorang serta menjadi bagian penting dalam memberikan pengaruh pada OCB. *Employee Engagement* menjadi prediktor dari komitmen organisasi, OCB, dan *intention to leave* (Bhatnagar dan Biswas dalam Tiurma, 2017).

H1 : LMX berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* di Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja

Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Employee Engagement*

Gaya kepemimpinan diterapkan mempunyai potensi terbesar dalam mempengaruhi perasaan psikologis seorang karyawan sehingga mendukung karyawan untuk terlibat dalam suatu pekerjaan. *Leader Member Exchange* mempunyai pengaruh yang signifikan dengan arah yang positif terhadap *Work Engagement* (Justina et al., 2019), Khuong dan Yen (2017) dalam penelitiannya menjelaskan tentang hubungan *Leadership style* terhadap *Employee Engagement*, hasil penelitiannya menjelaskan *Leadership style* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Hasil penelitian yang sama juga menjelaskan *leader member exchange* bisa memberikan pengaruh yang signifikan pada *Employee Engagement* (Mahmudi & Elmi, 2020).

H2 : *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB di Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja

Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Leader Member Exchange yang berkualitas dapat membuat seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya dan bawahan akan cenderung menunjukkan hasil kerja lebih baik sebagaimana mereka dimotivasi untuk bekerja dengan maksimal dalam melaksanakan tugas akan berdampak pada OCB pegawai. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *leader member exchange* dapat berpengaruh signifikan OCB pegawai (Mahmudi & Elmi, 2020).

H3 : LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB di Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja

Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap OCB melalui *Employee Engagement*

Employee Engagement merupakan sikap positif dari pegawai terhadap organisasi tempat dimana ia bekerja, apabila pegawai memiliki keterlibatan pada tugas yang diberikan maka akan terjadi peningkatan pada komitmen sehingga akan memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi yang nantinya akan mendorong perbuatan yang lebih baik dalam meningkatkan fungsi organisasi untuk lebih efisiensi dan meningkatkan efektifitas yang biasa disebut dengan OCB (Ariani dalam Ayuningsih, 2021). Apabila penerapan gaya kepemimpinan cocok dengan apa yang diinginkan oleh pegawai, maka akan menjadi daya tarik tersendiri pada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga keinginan pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaan menjadi lebih tinggi yang nantinya dapat menghasikan hasil kerja yang lebih banyak. Dalam sebuah penelitian yang menggunakan efek mediasi dengan analisis SEM menjelaskan bahwa *Employee Engagement* dapat memediasi pengaruh *leadership style* dengan OCB (Ariani dalam Ayuningsih, 2021).

H4 : LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement* di Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja

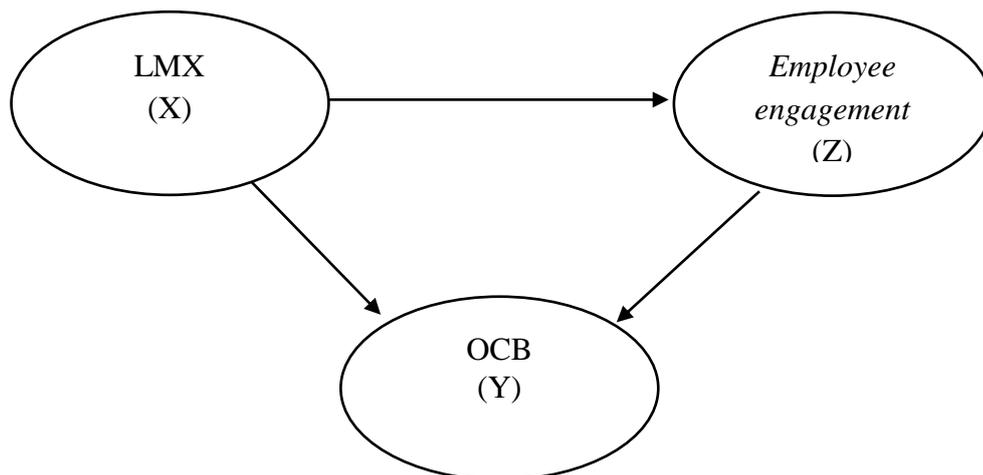
METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini termasuk kedalam eksplanatori Menurut Sugiyono (2019: 6), *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara

variabel satu dengan variabel lainnya (Riadi et al., 2022). Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Populasi pada penelitian ini adalah semua pegawai Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro dengan jumlah 55 orang. Populasi dapat dijelaskan sebagai wilayah generalisasi yang tersusun dari obyek atau subyek yang mempunyai karakter secara spesifik yang digunakan peneliti sebagai bahan untuk melakukan analisis sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan (Sugiyono, 2019). Sampel pada penelitian ini ditentukan 55 orang yang kemudian disebut sebagai responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sensus sampling yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Utari et al., 2021). sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Santoso et al., 2022). Apabila populasi itu besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel (Sugiyono, 2019). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus sampling yaitu keseluruhan anggota populasi dijadikan sebagai sampel dari penelitian ini (Sekaran dalam Justina dkk., 2019).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan penyebaran kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *path analysis*. Analisis data adalah suatu kegiatan pengolahan data setelah pengumpulan data yang dilakukan (Sugiyono, 2019:61). Analisis data tersebut diolah dengan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan software smart PLS 3.0.



Gambar 1
Kerangka Konsep Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro dengan karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan usia yang paling banyak berusia antara 30 sampai dengan 40 tahun yang tergolong pada usia yang masih produktif dalam bekerja. Kemudian jenis kelamin terbanyak adalah laki-laki dengan jumlah 39 orang. Responden mayoritas berpendidikan SMA dan S-1 dengan sebanyak 32 orang atau sebesar 58,1% yang

sudah bekerja selama 1 – 5 tahun dan yang paling sedikit adalah responden yang sudah bekerja lebih dari 20 tahun sebanyak 1 orang.

Penelitian ini, penulis mendapatkan data dengan menyebarkan kuesioner yang berisi 4 pertanyaan yang digunakan pada *Leader Member Exchange* (LMX) (X), 5 pertanyaan yang digunakan pada *Employee Engagement* (Z), dan 5 pertanyaan yang digunakan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y). Kuesioner tersebut diberikan kepada 55 orang pegawai pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro sebagai sampel. Berikut Analisis statistik deskriptif untuk masing-masing variabel *Leader Member Exchange* dan *Employee Engagement*, serta variabel OCB bisa dijelaskan pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 2
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LMX	55	3.75	5.00	4.1682	.32651
EE	55	3.40	5.00	4.1527	.31261
OCB	55	2.40	4.80	3.8764	.56239
Valid N (listwise)	55				

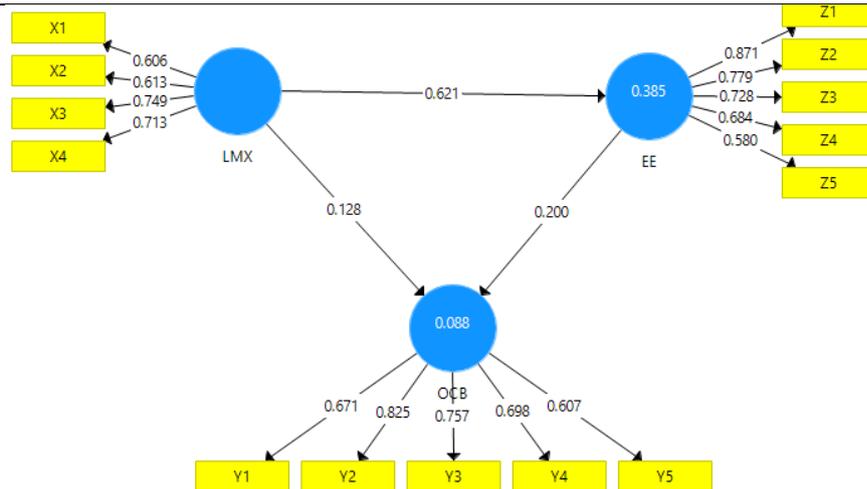
Sumber: Sumber: Hasil olahan data primer 2022

Berdasarkan data tersebut dapat ditunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* mempunyai nilai minimum 3.75 dan maksimum 5.00 dengan nilai *mean* (rata-rata) sebesar 4.1682 dan standar deviasi sebesar 0.32651. Dengan melihat nilai rata-rata sebesar 4.1682, *Leader Member Exchange* dapat dikatakan dalam kategori Baik.

Kemudian pada variabel *Employee Engagement* mempunyai nilai minimum 3.40 dan maksimum 5.00 dengan nilai *mean* (rata-rata) sebesar 4.1527 dan standar deviasi sebesar 0.31261. Dengan melihat nilai rata-rata sebesar 4.1527, *Employee Engagement* dapat dikatakan dalam kategori Baik.

Selanjutnya pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai nilai minimum 2.40 dan maksimum 4.80 dengan nilai *mean* (rata-rata) sebesar 3.8764 dan standar deviasi sebesar 0.56239. Dengan melihat nilai rata-rata sebesar 3.8764, *Organizational Citizenship Behavior* dapat dikatakan dalam kategori Baik.

Berikut ini disajikan gambar model analisis PLS pada penelitian ini. Untuk menguji hipotesis yang diajukan, penelitian ini menggunakan analisis dengan *Partial Least Square* (PLS)



Gambar 1
Hasil Pengujian Diagram Jalur Model Pengukuran PLS
(Outer Model)

Hasil pengujian dengan menggunakan smartPLS untuk menguji hipotesis penelitian pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel hasil uji Path Coefficients di bawah ini:

Tabel 3
Hasil Uji Path Coefficients

Model	Original sampel	Sample Mean	Standart Deviation	P-value
LMX → OCB	0.416	0.428	0.142	0.004
LMX → Employee Engagement	0.612	0.625	0.123	0.000
Employee Engagement → OCB	0.307	0.288	0.179	0.087

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan hasil *bootstrapping* hasil uji pengaruh antar bvariabel secara langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai

Hasil pengujian hipotesis didapatkan LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, hasil tersebut ditunjukkan dari original sampel yang bernilai 0.416 serta mendapatkan p-value sebesar $0.004 < 0.05$ hal tersebut menjelaskan bahwa semakin baik *Leader Member Exchange* membuat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai meningkat. Hasil tersebut memberikan makna bahwa *Leader Member Exchange* mempunyai hubungan pengaruh yang signifikan dengan arah yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai demikian juga hasil tersebut telah selaras dengan hipotesis yang menyatakan bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja.

Hasil pengujian yang bernilai positif tersebut memiliki makna apabila *Leader Member Exchange* mengalami peningkatan, maka *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai turut mengalami peningkatan, kemudian hasil yang signifikan memberikan penjelasan bahwa *Leader Member Exchange* mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai sebagai salah satu faktor penunjang kerja pegawai yang signifikan.

Hasil analisis yang didapatkan sama dengan pendapat penelitian Edwar & Sulastri (2020) menyebutkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* in PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur. Mayasari (2019) juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif LMX terhadap OCB dosen.

2. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis didapatkan LMX berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja hasil tersebut ditunjukkan dari original sampel yang bernilai 0.612 serta mendapatkan p-value sebesar $0.000 < 0.05$ hal tersebut menjelaskan bahwa semakin baik *Leader Member Exchange* membust *Employee Engagement* meningkat. Hasil tersebut memberikan makna bahwa *Leader Member Exchange* mempunyai hubungan pengaruh yang signifikan dengan arah yang positif terhadap *Employee Engagement* demikian juga hasil tersebut telah selaras dengan hipotesis yang menyatakan bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja.

Hasil pengujian yang bernilai positif tersebut memiliki makna apabila *Leader Member Exchange* mengalami peningkatan, maka *Employee Engagement* pegawai turut mengalami peningkatan, kemudian hasil yang signifikan memberikan penjelasan bahwa *Leader Member Exchange* mempengaruhi *Employee Engagement* pegawai sebagai salah satu faktor penunjang kerja pegawai yang signifikan.

Hasil analisis yang didapatkan sama dengan dengan Edwar & Sulastri (2020) yang menyebutkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan pada *Employee engagement* in PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur. Begitu juga dengan Justina et al. (2019) yang menyebutkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif pada *Work Engagement*

3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis didapatkan *Employee Engagement* berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, hasil tersebut ditunjukkan dari original sampel yang bernilai 0.307 serta mendapatkan p-value sebesar $0.087 > 0.05$ hal tersebut menjelaskan bahwa semakin baik *Employee Engagement* tidak membuat OCB meningkat signifikan. Hasil tersebut memberikan makna bahwa *Employee Engagement* tidak mempunyai hubungan pengaruh yang signifikan dengan arah yang positif OCB dan demikian juga hasil tersebut telah selaras dengan hipotesis yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja.

Hasil pengujian yang bernilai positif tersebut memiliki makna apabila *Employee Engagement* mengalami peningkatan, maka *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai turut mengalami peningkatan. *Employee*

Engagement sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin kuat *Employee Engagement*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan *Employee Engagement* pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan yang mengindikasikan bahwa *Employee Engagement* tidak berarti mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai dalam bekerja.

Employee engagement dalam penelitian ini bersumber dari faktor internal masing-masing pegawai. Pegawai dengan *employee engagement* yang baik akan lebih mengutamakan pekerjaannya dan sibuk dengan pekerjaan yang diberikan. Hal tersebut berdampak pada *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Oleh karena itu, perlu adanya faktor eksternal yang mampu menunjukkan OCB pegawai, seperti budaya organisasi yang baik, kepercayaan terhadap pimpinan, dukungan organisasi dan lain sebagainya.

Hasil analisis yang didapatkan sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurfadilah dan Helmy (2019) yang menyebutkan bahwa *Employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indryani dan Ardana (2019) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif secara parsial *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Indryani & Ardana, 2019).

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis pengaruh langsung adalah nilai yang terdapat pada *Indirect Effects* sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Uji Indirect Effects

Model	Original sampel	Sample Mean	Standart Deviation	P-value
LMX → <i>Employee Engagement</i> → OCB	0.255	0.270	0.108	0.018

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil pengujian hipotesis didapatkan LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement* di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, hasil tersebut ditunjukkan dari original sampel yang bernilai 0.255 serta mendapatkan p-value sebesar $0.018 < 0.05$ hal tersebut menjelaskan bahwa semakin baik *Leader Member Exchange* membuat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai meningkat melalui *Employee Engagement*. Hasil tersebut memberikan makna bahwa *Leader Member Exchange* mempunyai hubungan pengaruh yang signifikan dengan arah yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai melalui *Employee Engagement* demikian juga hasil tersebut telah selaras dengan hipotesis yang menyatakan bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement* di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja.

Selanjutnya akan dilakukan pengujian pada hubungan tidak langsung dengan efek dari variabel pemediasi menggunakan penerapan nilai koefisien original sampel serta taraf signifikansi *P-value*. Berdasar pada pengujian dari *Inner Model* bisa menjadi patokan dalam memberikan penentuan bagaimana pengaruh baik variabel yang satu dengan variabel yang lain menjadi variabel dengan memiliki efek mediasi penuh atau tidak sempurna. Hasil analisis tersebut dapat terlihat dari nilai original sampel pada analisis *bootstrapping* sehingga dapat digunakan untuk menarik sebuah kesimpulan dari pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai dari original sampel yang bernilai 0.416 serta mendapatkan *p-value* sebesar $0.004 < 0.05$. Hasil tersebut menjelaskan pengaruh variabel tersebut adalah signifikan. Selanjutnya pengaruh *Leader Member Exchange* pada *Employee Engagement* mempunyai original sampel yang bernilai 0.612 serta mendapatkan *p-value* sebesar $0.000 < 0.05$. Hasil tersebut menjelaskan pengaruh variabel tersebut adalah signifikan. Meskipun demikian pengaruh *Employee Engagement* pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai mempunyai original sampel yang bernilai 0.307 serta mendapatkan *p-value* sebesar $p\text{-value } 0.087 > 0.05$ Hasil tersebut menjelaskan pengaruh variabel tersebut adalah tidak signifikan. Meskipun variabel *Employee Engagement* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), tetapi pada analisis pengaruh tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Employee Engagement*, memiliki nilai koefisien 0.255 serta mendapatkan *p-value* sebesar $0.018 < 0.05$ artinya hubungan ketiga variabel tersebut signifikan.

Tabel 5
Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak langsung	Pengaruh Total	Keterangan
X ke Y: 0.416	X ke Z ke Y : 0.255	X ke Z ke Y = (0.672 + 0.884) = 0.919	$0.004 < 0.05 =$ Signifikan
X ke Z : 0.612	Keterangan $0.018 < 0.05 =$ Signifikan		$0.000 < 0.05 =$ Signifikan
Z ke Y: 0.307			$0.087 < 0.05 =$ Tidak signifikan

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan uji mediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Employee Engagement* secara tidak langsung yang dilihat dari nilai original sampel bahwa *Employee Engagement* dapat memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. kemudian dapat dihitung pengaruh total dengan nilai original sampel *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Engagement* dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai menunjukkan $(0.672 + 0.884) = 0.919$.

Employee Engagement berperan sebagai variabel intervening (mediator), khususnya dalam penelitian ini. Oleh karena itu setiap pimpinan diharapkan dapat mengubah perilaku pegawainya menjadi lebih baik sehingga dapat menciptakan

perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan menerapkan *Leader Member Exchange* (LMX) yang baik. Hal ini sesuai dengan logika ilmiah, dimana seharusnya *Employee Engagement* memediasi hubungan *Leader Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tahapannya, *Leader Member Exchange* yang memadai akan membuat pegawai lebih meningkatkan *Employee Engagement* nya dengan begitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai akan semakin meningkat. Dengan demikian, penelitian ini bisa digeneralisasi untuk seluruh populasi pegawai di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel *Leader Member Exchange*, *Employee Engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* dapat dikatakan dalam kategori Baik.
2. LMX berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Dengan demikian, jika ada peningkatan pada LMX maka *Employee Engagement* juga akan meningkat dengan signifikan.
3. *Employee Engagement* berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Dengan demikian, jika ada peningkatan pada LMX maka *Employee Engagement* juga akan meningkat tetapi peningkatan tersebut tidak signifikan
4. LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Dengan demikian, jika ada peningkatan pada LMX maka OCB juga akan meningkat dengan signifikan
5. LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement* di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Dengan demikian, jika ada peningkatan pada LMX maka OCB juga akan meningkat dengan dimediasi oleh *Employee Engagement* dengan peningkatan yang signifikan

Saran

Adapun saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan harus dapat merubah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai lebih tinggi lagi sehingga tidak ada waktu santai pada saat jam kerja.
2. Sebaiknya *Employee Engagement* yang tinggi pada Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro dimiliki oleh semua karyawan Pegawai Negeri Sipil, selama ini yang mempunyai *Employee Engagement* yang tinggi adalah Tenaga Harian Lepas, sehingga peran pimpinan sangat diperlukan dalam hal ini.
3. Guna mencapai tujuan Organisasi yang lebih maksimal peran pimpinan melalui *Leader Member Exchange* harus lebih ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, 2016. *Etika pendidikan*. Talang Jambi: PT. Raja Grafindo

Aksa, Y. D. T. S., Utari, W., & Indrawati, M. 2021. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 2(2), 84-92.

Ayuningsih, A. M. 2021. Work Engagement, Komitmen Organisasi, Dan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Puskesmas. *Jurnal Psikologi*, 14(1), 88–101. <https://doi.org/10.35760/psi.2021.v14i1.3777>

Azizah, R., & Ratnaningsih, I. Z. 2020. Hubungan Antara Job Crafting Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Generasi Y Di Kantor Pusat PT. Bank Bukopin, tbk Jakarta. *Jurnal Empati*, 7(2), 575-581. <https://doi.org/10.14710/empati.2018.21679>

Calen, C., Tarigan, S. A., Rosita, R., Susanto, S., & Alimin, E. 2021. The role of transformational leadership, *Leader Member Exchange*, digital transformation on *organizational citizenship behaviour* and work innovation capabilities in during Covid-19 pandemic. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(2), 203–216. <https://doi.org/10.29210/020211163>

Chandra, C., & Remiasa, M. 2018. *Pengaruh Employee Engagement terhadap kienrja karyawan pt intiland grande*. 6(1).

Edwar, R. C., & Sulastrri, S. 2020. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Employee Engagement* sebagai pemediasi. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 2(3), 117. <https://doi.org/10.24036/jkmw02100300>

Fuad, A., & Utari, W. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(3), 408-420.

Grace, P. 2016. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *AGORA Vol. 4, No. 2*.

Indryani, N. W. S., & Ardana, I. K. 2019. Peran *Employee Engagement* Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(9), 5527. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i09.p09>

Justina, S., Susetyo, S., & Kananlua, P. 2019. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel Mediasi Work Engagement Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area

Bengkulu. *Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 51–62.
<https://doi.org/10.33369/insight.14.1.51-62>

- Khuong, M. N., & Yen, V. H. 2017. Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance — A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(2), 31–37.
- Mayasari, I. 2019. *Indah Mayasari, M.Pd :Pengaruh Leader Member Exchange (LMX)..... 45. 2(2)*, 45–57.
- Nurfadilah, F. R., & Helmy, I. 2019. Pengaruh Person Organization Fit , Emotional Intelligence Dan *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 7 Kebumen) *Fitria Rokhmah Nurfadilah Jurusan Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Man.*
- Prasetyo, I., Utari, W., Susanto, H., & Hidayat, W. 2021. Comparative Analysis of Banking Financial Performance: Evidence From Indonesia. *Ilkogretim Online*, 20(3).
- Riadi, S., Prasetyo, I., & Utari, W. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Camat Tasik Putri Puyu. *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(2), 192-198.
- Santoso, H., Utari, W., & Prasetyo, I. 2022. Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di SMK Nahdlatul Ulama Balikpapan. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 5(2), 115-126.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistya, N., & Utari, W. 2022. Pengaruh Reward Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Personel Kepolisian Resort (Polres) Pamekasan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Mediasi. *Ekonomika45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 9(2), 1-18.
- Tiurma, S. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Dan Dampaknya Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills). *Sari et Al., 388-401 Jurnal SWOT, Volume VII, No 2, Mei 2017, VII(3)*, 523–541.
- Utari, W., & Andjarwati, T. 2021. Pengaruh Motivasi, Kemampuan Kerja Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai Dinas PU Bina Marga Di Kabupaten Sumenep. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 1(3), 1-8.

Utari, W., & Darmita, M. Y. 2022. Strategies To Maintain Customer Loyalty In Indonesia's Pandemic. *Jurnal Ekbis: Analisis, Prediksi dan Informasi*, 23(1), 285-294.

Utari, W., Indrawati, M., Dwiningwarni, S. S., Wibowo, N. M., Sobakh, N., Sosetyorini, S., ... & Zakariya, H. 2022. Impact Of Trust, Communication And Image On Behavioral Intention Through Satisfaction. *International Journal of Entrepreneurship*, 26(2), 1-12.