



PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PERAN MEDIASI WORK ENGAGEMENT

Nony Kezia Marchyta¹ Anastasia Angelina Lomban²

Article history:

Submitted: 24 Mei 2023

Revised: 30 Desember 2024

Accepted: 19 Mei 2024

Keywords:

Leader-member Exchange;
Organizational Citizenship
Behavior;
Work Engagement

Kata Kunci:

Leader-member Exchange;
Organizational Citizenship
Behavior;
Work Engagement

Koresponding:

Universitas Kristen Petra,
Jawa Timur, Indonesia
Email:
nonykezia@petra.ac.id

Abstract

Despite the economic slowdown due to the Covid-19 pandemic, PT.X, which operates in the automotive sector, still recorded positive growth during 2021. The leadership of PT.X stated that one of the supporting factors is the high consistency in leadership and human resources. However, the wider the coverage area of PT.X, the more it emphasizes the importance of quality relationships between leaders and subordinates. This study aims to test the influence of leader-member exchange on organizational citizenship behavior with work engagement as a mediating variable at PT.X's employees. This study was quantitative research with purposive sampling. The seventy respondents were permanent employees who had worked at PT. X for at least one year. The results showed that leader-member exchange had a positive effect on organizational citizenship behavior, the leader-member exchange had a positive impact on work engagement, work engagement had a positive effect on organizational citizenship behavior, and work engagement mediated the influence of leader-member exchange towards organizational citizenship behavior. Employees with a good relationship with the leader tend to have high work satisfaction and productivity and are willing to work more than necessary for the company's growth. An increase in employees' understanding that their work is essential and purposeful can increase in organizational citizenship behavior. Therefore, leader-member exchange and work engagement will improve the company's organizational citizenship behavior.

Abstrak

Meskipun terjadi perlambatan ekonomi akibat pandemi Covid-19, PT.X yang bergerak di sektor otomotif tetap mencatat adanya pertumbuhan yang positif selama tahun 2021. Pimpinan PT.X menyatakan salah satu faktor pendukung yaitu adanya konsistensi tinggi dalam kepemimpinan dan sumber daya manusia. Namun, semakin luas cakupan area PT.X, semakin menekankan pentingnya hubungan yang berkualitas antara pimpinan dan bawahan. Melalui penelitian ini akan diuji pengaruh *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan di PT.X. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan *purposive sampling*. Terdapat 70 orang responden dalam penelitian ini yang merupakan karyawan tetap yang telah bekerja minimal 1 tahun di PT.X. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap *work engagement*, *work engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dan *work engagement* memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan pemimpin akan cenderung memiliki kepuasan dan produktivitas kerja yang tinggi, bahkan rela bekerja lebih dari yang diharuskan demi pertumbuhan perusahaan. Peningkatan pemahaman karyawan bahwa pekerjaan mereka merupakan pekerjaan yang penting dan memiliki tujuan dapat berdampak pada peningkatan *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu, adanya *leader-member exchange* dan *work engagement* akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* perusahaan.

PENDAHULUAN

Perlambatan ekonomi selama pandemi Covid-19 menyebabkan banyak sektor usaha terpuruk, bahkan beberapa sektor industri mencapai pertumbuhan negatif. Namun, beberapa sektor industri masih memiliki daya tahan di tengah lesunya daya beli masyarakat akibat pandemi Covid-19. Salah satu sektor yang masih memiliki ketahanan yang tinggi tersebut yaitu sektor otomotif (Kementerian Perindustrian, 2022). Hal ini tercermin dari laju produktivitas kendaraan tahun 2021 dengan pencapaian dua digit sebesar 17,82 persen (Kementerian Perindustrian, 2022). Pertumbuhan sektor otomotif bahkan mampu menyerap 1,5 juta tenaga kerja di sepanjang mata rantai industri (Kementerian Perindustrian, 2022). Lebih lanjut, capaian realisasi investasi pada sektor otomotif tahun 2021 meningkat sebesar 220 persen jika dibandingkan dengan tahun 2020 sebesar 2,5 triliun rupiah (Kementerian Perindustrian, 2022). Data tersebut menunjukkan pentingnya sektor otomotif sebagai penopang utama pertumbuhan industri manufaktur dan ekonomi nasional (Kementerian Perindustrian, 2022).

PT. X (nama disamarkan) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di sektor otomotif yang mencatatkan pertumbuhan positif selama tahun 2021. Dari segi penjualan, PT. X telah merealisasikan penjualan sepeda motor sebanyak 646.000 unit, dimana penjualan tersebut meningkat sebesar 16 persen jika dibandingkan dengan tahun 2020. Selama tahun 2021, PT. X telah memaksimalkan kolaborasi antara *main dealer*, *dealer*, dan perusahaan pembiayaan untuk menunjang penjualan dan mempertahankan dominasi pangsa pasar, serta menerapkan pelayanan berbasis digital untuk memperkuat ekosistem bisnis. Lebih lanjut pimpinan PT. X menyatakan bahwa konsistensi pada *leadership* yang tinggi, kerja keras, dan dedikasi dari sumber daya manusia PT. X dapat mendorong peningkatan pada kinerja perseroan. Dalam rangka mendorong peningkatan kinerja perseroan pada PT.X khususnya terkait dedikasi pada bidang sumber daya manusia, perlu dilakukan penelitian yang menggabungkan *leader-member exchange (LMX)* dan keterlibatan kerja (*work engagement*) sebagai antecedent *organizational citizenship behavior (OCB)* yang belum pernah dilakukan pada PT. X. Kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan (*LMX*) di PT. X merupakan faktor yang perlu mendapatkan perhatian dari manajemen. Hal tersebut dikarenakan adanya ruang lingkup usaha PT. X yang tergolong luas yakni mencakup area Jawa Timur dan Nusa Tenggara Timur juga semakin menekankan pentingnya tercipta hubungan yang berkualitas di antara pimpinan dan karyawan perusahaan.

Penelitian terdahulu terkait kinerja organisasi, sering kali hanya berkonsentrasi pada pengaruh tipe kepemimpinan tertentu terhadap kinerja organisasi (Tanskanen *et al.*, 2019). Namun, adanya *LMX* yang mengindikasikan hubungan interpersonal menunjukkan dampak yang lebih besar dibandingkan dampak perilaku pemimpin terhadap *OCB* (Tanskanen *et al.*, 2019). Sumber daya manusia yang proaktif, inovatif, dan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan yang dinamis sangat penting untuk mendorong keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari perusahaan (Kapil & Rastogi, 2020). Perusahaan perlu mempertahankan sumber daya manusia yang mampu menyelesaikan tugas secara efisien, memiliki perilaku kerja yang benar, dan dapat memikul tanggung jawab di luar perannya sebagai karyawan perusahaan (Kapil & Rastogi, 2020). Menurut Organ (1997) perilaku sumber daya manusia tersebut disebut *organizational citizenship behavior (OCB)*.

OCB merupakan perilaku individu yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal di dalam perusahaan, tetapi secara agregat dapat memberikan efektifitas aktifitas perusahaan (Podsakoff *et al.*, 2014). Belwalkar *et al.* (2018) menjelaskan bahwa *OCB* menggambarkan perilaku kerja karyawan yang memiliki dorongan pribadi untuk berperilaku positif, secara sukarela, tanpa paksaan, dan menguntungkan bagi perusahaan. *OCB* dapat terbentuk jika

terdapat kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan atau disebut dengan *leader-member exchange (LMX)* dan keterlibatan kerja (*work engagement*) yang baik (Organ, 1997; Xu *et al.*, 2019).

Tanskanen *et al.* (2019) menjelaskan bahwa LMX menekankan seorang pemimpin yang tidak menggunakan metode yang sama dalam menghadapi seluruh karyawannya, tetapi pemimpin akan memiliki hubungan atau pertukaran yang unik bagi setiap karyawannya. Kualitas LMX bergantung pada pembentukan hubungan kedua belah pihak, oleh karena itu organisasi perlu melatih agar setiap individu memahami peran masing-masing dalam proses pencapaian tujuan yang diharapkan organisasi (Tanskanen *et al.*, 2019). LMX yang tinggi ditandai oleh adanya hubungan yang baik antara kedua belah pihak yaitu pemimpin dan karyawan yang didasarkan pada kepercayaan satu sama lain, saling menghormati, menerima kepentingan bersama, adanya kapabilitas kolaboratif, tercapainya kepuasan individu dan tim, serta kesadaran untuk mengejar tujuan yang sama (Tanskanen *et al.*, 2019).

Karyawan akan merasa lebih memiliki ikatan dengan pekerjaan, jika karyawan memiliki hubungan kerja yang khusus dengan pimpinan (LMX), sehingga selanjutnya akan terbentuk OCB yang tinggi (Kapil & Rastogi, 2018). Che *et al.* (2021) menunjukkan bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB pada karyawan rumah sakit di Cina. Ketika LMX antara pemimpin dan karyawan memiliki kualitas yang tinggi, maka karyawan akan memberikan timbal balik dalam bentuk OCB. Dengan demikian sangat penting bagi pimpinan perusahaan untuk membangun dan memelihara hubungan yang harmonis dengan karyawannya.

Kapil dan Rastogi (2020) juga menyimpulkan bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan perusahaan teknologi di India. Ketika karyawan mendapatkan dukungan interpersonal, pengawasan yang tidak memihak, otonomi, pengakuan peran dan peluang pengembangan yang lebih baik dari pimpinan, maka karyawan akan memberikan timbal balik dalam bentuk OCB yang lebih besar. Khan dan Malik (2017) juga menjelaskan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap OCB. Kualitas LMX yang tinggi dapat ditandai dengan adanya hubungan kepercayaan, komunikasi dua arah, dan berbagi ide antara karyawan dan atasan (Khan & Malik, 2017). Anand *et al.* (2018) juga menemukan hasil yang sama yaitu adanya pengaruh yang positif LMX terhadap OCB.

H₁: LMX berpengaruh terhadap OCB pada karyawan di PT.X.

Khan dan Malik (2017) menemukan bahwa LMX berpengaruh terhadap *work engagement*. Karyawan yang memiliki hubungan timbal balik yang berkualitas di antara pimpinan dan karyawan akan mendorong perhatian yang lebih dari karyawan dan dapat meningkatkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Mulligan *et al.*, 2021). Hubungan timbal balik yang berkualitas antara pimpinan dan karyawan akan meningkatkan keterikatan emosional, sehingga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi terhadap perusahaan (Aggarwal *et al.*, 2020). Khan dan Malik (2017) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan atasan akan meningkatkan ketahanan mental dan energi yang mampu mendorong karyawan merasa terlibat dengan pekerjaan yang dimiliki.

H₂: LMX berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan di PT.X.

Work engagement merupakan konstruk motivasional yang melibatkan keadaan psikologis yang positif, kepuasan pribadi, dan kepuasan dalam pekerjaan (Tsaur *et al.*, 2019). *Work engagement* dapat terbentuk melalui lingkungan kerja yang menyenangkan, aktivitas yang menyenangkan dalam perusahaan (perayaan ulang tahun karyawan, pelatihan, pemberian penghargaan bagi karyawan, kompetisi, dll), peningkatan hubungan sosial karyawan di perusahaan, dan terbentuknya emosi positif pada (Tsaur *et al.*, 2019). Ng *et al.*, (2021) menjelaskan *work engagement* berpengaruh positif terhadap OCB. Menurut Xu *et al.* (2019) *work engagement* berpengaruh positif terhadap OCB, karena karyawan yang memiliki keterlibatan yang tinggi akan bersedia mengalokasikan sumber daya pribadi untuk upaya diskresioner. Sejalan dengan Ng *et al.*, (2021) dan Xu *et al.* (2019), Khan dan Malik

(2017) menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *OCB*. Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan berfokus pada pertumbuhan organisasi secara keseluruhan (Chaudhry, 2020).

H₃: *Work engagement* berpengaruh terhadap *OCB* pada karyawan di PT.X

Terdapat *gap* penelitian terdahulu pada pengaruh *LMX* terhadap *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Mulligan *et al.* (2021) menyimpulkan bahwa *LMX* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* karyawan pada beberapa sektor usaha di negara Spanyol. Hubungan timbal balik yang berkualitas di antara pimpinan dan karyawan perusahaan akan mendorong perhatian yang lebih dari karyawan, serta dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Berbeda dengan Wagner dan Koob (2022) menyimpulkan bahwa *LMX* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. *LMX* yang tinggi antara pimpinan dan karyawan pada perusahaan yang bergerak di bidang sosial, bukan merupakan jaminan pada peningkatan keterlibatan kerja karyawan. Namun, *LMX* yang tinggi justru berperan dalam peningkatan kualitas lingkungan kerja di dalam perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini tergolong dalam penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran angket penelitian secara langsung kepada karyawan tetap PT.X. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan tetap PT. X. Teknik sampel dalam penelitian yaitu *purposive sampling*, dengan kriteria yaitu karyawan tetap pada PT. X dan minimal telah bekerja selama satu tahun. Perhitungan sampel berdasarkan Hair *et al.* (2019), sehingga total sampel penelitian ini yaitu 70 responden.

Pengukuran pada angket dengan menggunakan skala *likert*. Teknik analisa data yang digunakan yaitu analisa statistik deskriptif dan *Partial Least Square (PLS)*. Variabel dependen dalam penelitian yaitu *OCB*. Indikator *OCB* menurut Graham (1991) yaitu *obedience* (perilaku karyawan yang mau menerima dan memenuhi semua peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi), *organizational loyalty* (perilaku karyawan yang lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi), dan *participation* (perilaku karyawan dimana karyawan akan mengembangkan semua aspek yang ada di dalam organisasi; terdapat tiga partisipasi aktif yaitu partisipasi sosial/gambaran karyawan yang memiliki keterlibatan dalam organisasi, partisipasi advokasi/gambaran dari kemauan karyawan dalam memberikan dukungan dan mengembangkan organisasi dengan pemikiran yang inovatif, dan partisipasi fungsional/gambaran keterlibatan karyawan yang memiliki standar kerja melebihi yang diharuskan).

Variabel independen yaitu *LMX*, sedangkan *work engagement* merupakan variabel mediasi dalam penelitian ini. Menurut Morrow *et al.* (2005) menjelaskan terdapat empat indikator *LMX* yaitu *affect* (hubungan atasan dan bawahan yang terjadi secara formal maupun informal), *loyalty* (hubungan atasan dan bawahan dengan adanya dukungan satu sama lain), *contribution* (memiliki performa di atas standar minimum), dan *professional respect* (hubungan atasan dan bawahan dengan memberikan apresiasi terhadap pengetahuan dan kompetensi).

Indikator *work engagement* menurut Schaufeli *et al.* (2002) yaitu *vigour* (keadaan dimana karyawan memiliki tingkat energi dan mental yang tinggi saat bekerja, bersedia mengabdikan, dan memiliki kegigihan dalam menghadapi kesulitan), *dedication* (keadaan dimana karyawan memiliki rasa antusias, kebanggaan, tantangan, dan inspirasi dalam pekerjaannya. Dedikasi juga menciptakan rasa komitmen yang tinggi terhadap seseorang), *absorption* (keadaan dimana karyawan memiliki konsentrasi penuh terhadap pekerjaannya, sehingga memiliki fokus untuk menyelesaikan tugas yang diberikan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Terdapat 70 angket yang telah memenuhi kriteria sampel penelitian. Jumlah responden laki-laki mendominasi dalam sampel penelitian ini, yaitu sebanyak 45 orang atau 64,3%. Sebagian besar karyawan PT. X berusia antara 26–30 tahun, yaitu sebanyak 28 orang (40%), sedangkan karyawan berusia 20–25 tahun merupakan kelompok usia dengan jumlah paling sedikit yaitu sebanyak 11 orang (15,7%) menjadi responden penelitian ini. Responden penelitian ini berasal dari semua divisi yang ada pada PT.X mulai dari divisi keuangan dan akuntansi hingga divisi pengembangan. Mayoritas responden telah bekerja 1–5 tahun, dengan jumlah 58 orang atau 82,9%. Tabel 1 menunjukkan profil responden.

Tabel 1.
Profil Responden

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase (%) |
|----------------------|------------------|-----------------------|
| Laki-laki | 45 | 64,3 |
| Perempuan | 25 | 35,7 |
| Jumlah | 70 | 100 |

| Usia | Frekuensi | Persentase (%) |
|-------------|------------------|-----------------------|
| 20–25 tahun | 11 | 15,7 |
| 26–30 tahun | 28 | 40,0 |
| 31–35 tahun | 15 | 21,4 |
| >35 tahun | 16 | 22,9 |
| Jumlah | 70 | 100 |

| Lama Bekerja | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------------|------------------|-----------------------|
| 1–5 tahun | 58 | 82,9 |
| 6–10 tahun | 10 | 14,2 |
| >10 tahun | 2 | 2,9 |
| Jumlah | 70 | 100 |

Sumber: Data diolah (2022)

Rata-rata penilaian responden mengenai *LMX* pada PT.X, yaitu sebesar 3,57 yang berarti nilai tersebut termasuk kategori tinggi. Rata-rata tertinggi *LMX* sebesar 3,79 pada indikator pernyataan *LMX4*. Hal ini menunjukkan bahwa adanya apresiasi yang baik dari atasan atas pengetahuan dan kompetensi kerja yang dimiliki karyawan dalam hubungan atasan dan bawahan. Sementara itu rata-

rata terendah yaitu pada indikator pernyataan *LMX3* sebesar 3,24. Hal ini menunjukkan bahwa *LMX* terendah di PT. X berkaitan dengan kinerja yang diberikan di atas standar minimum. Nilai standar deviasi terendah yaitu sebesar 0,931 pada indikator pernyataan *LMX2* yang menunjukkan bahwa pernyataan mengenai dukungan di antara atasan dan karyawan, dinilai paling homogen oleh responden.

Rata-rata penilaian responden mengenai *work engagement* yaitu sebesar 3,74 dimana nilai tersebut termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* di PT.X dapat dikatakan tinggi. Penilaian tertinggi mengenai *work engagement* ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,84 pada indikator pernyataan *WE2*, terkait pekerjaan dari karyawan yang memiliki arti dan tujuan. Sementara itu rata-rata terendah yaitu pada indikator pernyataan *WE3* sebesar 3,63, terkait sikap fokus dalam bekerja, sehingga waktu terasa begitu cepat berlalu. Standar deviasi terendah yaitu sebesar 0,904 pada indikator pernyataan *WE1* yang menunjukkan bahwa pernyataan mengenai sikap fokus dalam bekerja, sehingga waktu terasa begitu cepat berlalu, dinilai paling homogen oleh responden.

Rata-rata penilaian responden mengenai *OCB* yaitu sebesar 3,65 dimana nilai tersebut termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *OCB* di PT.X dapat dikatakan tinggi. Rata-rata tertinggi *OCB* sebesar 3,76 pada indikator *OCB1*, terkait perilaku untuk mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan. Rata-rata terendah yaitu pada indikator *OCB2* sebesar 3,57, terkait perilaku karyawan yang dengan senang hati mengerjakan tugas tambahan yang diberikan oleh atasan. Standar deviasi terendah yaitu sebesar 0,892 pada indikator pernyataan *OCB1* yang menunjukkan bahwa pernyataan mengenai perilaku untuk mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan, dinilai paling homogen oleh responden. Tabel 2 dan 2 menunjukkan analisa statistik deskriptif.

Tabel 2.
Analisa Statistik Deskriptif

| Indikator LMX | | | |
|----------------------|---|------------------|--------------------|
| | Pernyataan | Rata-Rata | Std.Deviasi |
| LMX1 | Terdapat persahabatan dalam hubungan atasan dan bawahan. | 3,59 | 0,985 |
| LMX2 | Saya mendukung dan didukung oleh atasan saya. | 3,66 | 0,931 |
| LMX3 | Kinerja yang diberikan di atas standar minimum. | 3,24 | 1,013 |
| LMX4 | Dalam hubungan atasan dan bawahan terdapat apresiasi akan pengetahuan dan kompetensi kerja. | 3,79 | 1,020 |
| | Rata-rata | 3,57 | |

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 3.
Analisa Statistik Deskriptif (lanjutan)

Indikator *Work Engagement*

| | Pernyataan | Rata-Rata | Std.Deviasi |
|-----|---|------------------|--------------------|
| WE1 | Saat bekerja, saya merasa bersemangat. | 3,74 | 0,943 |
| WE2 | Saya merasa bahwa pekerjaan saya berarti dan memiliki tujuan. | 3,84 | 1,016 |
| WE3 | Saya fokus mengerjakan setiap tugas yang diberikan, sehingga waktu terasa begitu cepat berlalu. | 3,63 | 0,904 |
| | Rata-rata | 3,74 | |

Indikator *OCB*

| | Pernyataan | Rata-Rata | Std.Deviasi |
|------|--|------------------|--------------------|
| OCB1 | Saya selalu mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan. | 3,76 | 0,892 |
| OCB2 | Saya akan dengan senang hati untuk mengerjakan tugas tambahan yang diberikan oleh atasan saya. | 3,57 | 0,910 |
| OCB3 | Saya akan memberikan ide-ide yang inovatif untuk mengembangkan perusahaan. | 3,64 | 0,964 |
| OCB4 | Saya terlibat dalam berbagai kegiatan yang dilangsungkan perusahaan. | 3,61 | 0,967 |
| OCB5 | Saya memiliki standar kerja melebihi yang diwajibkan perusahaan. | 3,67 | 0,959 |
| | Rata-rata | 3,65 | |

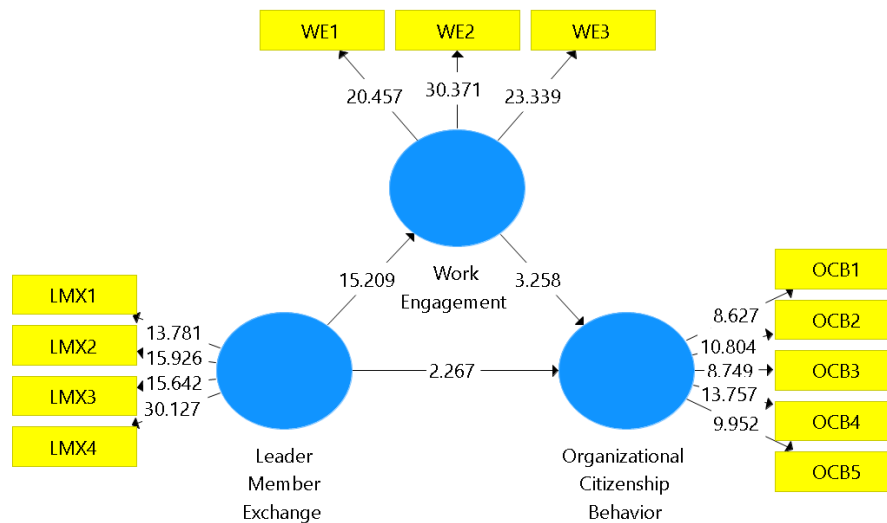
Sumber: Data diolah (2022)

Evaluasi *outer model* mencakup pengujian validitas dan reliabilitas. Uji validitas konvergen dengan menggunakan SmartPLS 3.0 menunjukkan semua indikator memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,7. Uji validitas diskriminan menunjukkan nilai *loading factor* indikator merupakan nilai terbesar dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan indikator memiliki validitas diskriminan yang baik. Nilai AVE dari variabel lebih besar dari 0,5 menunjukkan konstruk memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* atau *cronbach's alpha* lebih dari 0,7. Semua variabel memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Uji *inner model* dilakukan dengan melihat nilai *R-square*. Nilai *R-square OCB* sebesar 0,494 memiliki arti bahwa besarnya persentase keragaman variabel *OCB* dapat dijelaskan oleh *LMX* dan *work engagement* yaitu sebesar 49,4%. *R-square work engagement* sebesar 0,591 memiliki arti bahwa besarnya persentase keragaman variabel *work engagement* dapat dijelaskan oleh *LMX* yaitu sebesar 59,1%. Model struktural penelitian

ini memiliki relevansi prediktif yang baik ditunjukkan oleh nilai Q -square sebesar 79,3%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Hipotesis penelitian diuji dengan melihat nilai t -statistic yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Jika t -statistic lebih besar dari 1,96 dan p -value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis null ditolak sedangkan hipotesis alternatif diterima. Gambar 1 menunjukkan hasil *bootstrapping*.



Sumber: Data diolah (2022)

Gambar 1.
Gambar Hasil *Bootstrapping*

Tabel 3 menunjukkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini. Hipotesis pertama menunjukkan bahwa *LMX* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *OCB*, terlihat dari t -statistic sebesar 2,267 lebih besar dari 1,96 dan nilai *path coefficient* sebesar 0,312. Menurut Organ (1997) interaksi pertukaran yang berkualitas antara pimpinan dan karyawan akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan produktivitas. Kondisi ini selanjutnya dapat memunculkan kepercayaan di antara pimpinan dan karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan perilaku *OCB*. Menurut Kapil dan Rastogi (2020) ketika karyawan mendapatkan dukungan interpersonal, pengawasan yang tidak bias, otonomi, pengakuan peran, dan peluang pengembangan yang lebih baik dari pimpinan, maka karyawan akan memberikan timbal balik dalam bentuk *OCB* yang lebih besar. Selain itu karyawan akan menunjukkan *OCB* yang tinggi karena adanya hubungan kerja yang khusus dengan pimpinan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Che *et al.* (2021), Kapil dan Rastogi (2020), Khan dan Malik (2017), dan Anand *et al.* (2018) yang menyimpulkan bahwa *LMX* berpengaruh signifikan terhadap *OCB*.

Hipotesis kedua menunjukkan bahwa *LMX* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *WE*, terlihat dari t -statistic sebesar 15,209 lebih besar dari 1,96 dan nilai *path coefficient* sebesar 0,769. Hubungan timbal balik yang berkualitas di antara pimpinan dan karyawan akan mendorong karyawan bersedia memberikan perhatian yang lebih bagi perusahaan (Mulligan *et al.*, 2021). Hubungan timbal balik yang berkualitas antara pimpinan dan karyawan akan mendorong keterikatan secara emosional, sehingga dapat meningkatkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Aggarwal *et al.*, 2020). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mulligan *et al.* (2021), Aggarwal *et al.* (2020), dan Khan dan Malik (2017).

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *WE* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *OCB*, terlihat dari t -statistic sebesar 3,258 lebih besar dari 1,96 dan nilai *path coefficient* sebesar 0,434. Karyawan yang memiliki *WE* yang tinggi akan berfokus pada pertumbuhan organisasi secara

keseluruhan (Chaudhry, 2020). Karyawan yang memiliki keterlibatan yang tinggi akan memiliki psikologis yang positif, kepuasan pribadi, dan kepuasan dalam pekerjaan, sehingga tidak mudah lelah dan bersedia mengalokasikan sumber daya pribadi untuk perusahaan (Tsaur *et al.*, 2019; Xu *et al.*, 2019). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ng *et al.*, (2021) serta Khan dan Malik (2017).

Tabel 3.
Nilai T-Statistics

| Hipotesis | Path Coefficient | T-Statistic | P-Values | Keterangan |
|--|------------------|-------------|----------|---|
| H ₁ . <i>LMX</i> → <i>OCB</i> | 0,312 | 2,267 | 0,024 | H ₀₋₁ ditolak H _{a-1} diterima |
| H ₂ . <i>LMX</i> → <i>WE</i> | 0,769 | 15,209 | 0,000 | H ₀₋₂ ditolak H _{a-2} diterima |
| H ₃ . <i>WE</i> → <i>OCB</i> | 0,434 | 3,258 | 0,001 | H ₀₋₃ ditolak H _{a-3} diterima |

Sumber: Data diolah (2022)

Pengaruh langsung dan tidak langsung *LMX* terhadap *OCB* ditunjukkan dalam tabel 4. Pada tabel 4 terlihat bahwa terdapat *LMX* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *OCB* (*partial mediation effect*). Pengaruh langsung *LMX* terhadap *OCB* sebesar 0,312. Pengaruh tidak langsung *LMX* terhadap *OCB* melalui *WE* sebesar 0,334. Hal ini menunjukkan *WE* sebagai mediasi yang baik pengaruh *LMX* terhadap *OCB*. *LMX* yang tinggi akan meningkatkan *WE*, peningkatan *WE* akan meningkatkan *OCB* perusahaan. Adanya variabel mediasi *WE* menyebabkan pengaruh *LMX* terhadap *OCB* menjadi sebesar 0,646. Karyawan dengan *LMX* yang tinggi memperoleh keistimewaan karena adanya hubungan timbal balik yang berkualitas, dukungan, dan pemberian masukan yang positif antara pemimpin dan karyawan (Khan & Malik, 2017). Karyawan dengan *LMX* yang tinggi akan cenderung mengambil tanggung jawab yang lebih besar dikarenakan adanya keterlibatan (*WE*) yang tinggi terhadap perusahaan, sehingga akan menimbulkan kontribusi bagi perusahaan melalui *OCB* (Ng *et al.*, 2021; Khan & Malik, 2017). Khan dan Malik (2017) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa terlibat akan lebih menunjukkan dedikasi terhadap pekerjaan, bersedia untuk meningkatkan kinerja, bahkan melakukan lebih dari yang seharusnya (*extra mile*).

Tabel 4.
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

| Hipotesis | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------------|
| <i>LMX</i> → <i>OCB</i> | 0,312 | |
| <i>LMX</i> → <i>WE</i> → <i>OCB</i> | | 0,334 |
| Total Pengaruh | | 0,646 |

Sumber: Data diolah (2022)

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh *LMX* terhadap *OCB*, *LMX* terhadap *WE*, dan *WE* terhadap *OCB*. *LMX* berpengaruh terhadap *OCB* dengan *WE* sebagai variabel mediasi pada karyawan di PT.X. Peningkatan *OCB* dalam bentuk keterlibatan dalam berbagai kegiatan perusahaan dapat dilakukan melalui peningkatan pemahaman karyawan bahwa pekerjaan yang dimiliki merupakan pekerjaan yang berarti dan memiliki tujuan. Peningkatan *OCB* juga dapat tercapai karena adanya hubungan atasan dan bawahan yang baik disertai apresiasi terhadap pengetahuan maupun kompetensi kerja karyawan. Kegiatan kebersamaan antara pemimpin dan karyawan, perhatian yang diberikan atasan terhadap bawahan, dan peran pemimpin sebagai teladan bagi karyawan dapat mendorong terbentuknya *OCB* yang tinggi pada perusahaan.

Hasil penelitian ini terbatas hanya pada karyawan PT.X yang bergerak pada sektor otomotif. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat diterapkan pada ruang lingkup dan sektor industri yang lebih luas agar diperoleh hasil yang lebih dapat digeneralisasi. Penelitian selanjutnya juga dapat mengeksplorasi anteseden lain yang mempengaruhi *OCB*, seperti budaya organisasi, jenis kepemimpinan, kecerdasan emosional karyawan, gender, dan lain-lain.

REFERENSI

- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader–Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423>
- Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *Leadership Quarterly*, 29(4), 489–500. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.002>
- Belwalkar, S., Vohra, V., & Pandey, A. (2018). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors – an empirical study. In *Social Responsibility Journal* (Vol. 14, Issue 2). <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0096>
- Chaudhry, M. G. (2020). Employee Engagement: Antecedents and Consequences. *University of Wah Journal of Management Sciences*, 4(1), 21–39. https://nsuworks.nova.edu/hsbe_etd/19/
- Che, X., Guo, Z., & Chen, Q. (2021). The Relationship Between K-Workers' Leader–Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior and Task Performance—Evidence From Chinese Hospitals. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.625584>
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2018). Promoting organizational citizenship behaviour: The roles of leader-member exchange and organizational job embeddedness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 56–75. <https://doi.org/10.1177/2322093718766803>
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2020). The relationship between leader-member exchange, work engagement and organizational citizenship behaviour. *Journal of Indian Business Research*, 12(2), 191–214. <https://doi.org/10.1108/JIBR-08-2018-0202>
- Kementerian Perindustrian. (2022). *Presiden Apresiasi Menperin, Kinerja Industri Otomotif Bangkit Di Tengah Pandemi*. Siaran Pers. <https://kemenperin.go.id/artikel/23127/Presiden-Apresiasi-Menperin,-Kinerja-Industri-Otomotif-Bangkit-Di-Tengah-Pandemi>
- Khan, M. ., & Malik, M. . (2017). “My leader’s group is my group”. Leader-member exchange and employees’ behaviours. *European Business Review*, 29(5), 551–571. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2016-0013>
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681–694. <https://doi.org/10.1108/02683940510631444>
- Mulligan, R., Ramos, J., Martín, P., & Zornoza, A. (2021). Inspiring innovation: The effects of leader-member exchange (lmx) on innovative behavior as mediated by mindfulness and work engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 13(10), 5409. <https://doi.org/10.3390/su13105409>

- Ng, L. P., Choong, Y. O., Kuar, L. S., Tan, C. E., & Teoh, S. Y. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797–804. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1698850>
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It ' s Construct Clean-Up Time Organizational Citizenship Behavior: It ' s Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(SUPPL.1). <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Key to Improve Performance:Employee Engagement. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1217–1240. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>
- Tsaur, S. H., Hsu, F. S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81(May 2018), 131–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.016>
- Wagner, B., & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1), e08793. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08793>
- Xu, J., Xie, B., & Chung, B. (2019). Bridging the gap between affective well-being and organizational citizenship behavior: The role of work engagement and collectivist orientation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4503. <https://doi.org/10.3390/ijerph16224503>