

Pengaruh leader member exchange terhadap organizational citizenship behavior dengan employee engagement sebagai pemediasi

Rizka Cintya Edwar¹, Sulastr^{1*}

¹Manajemen, Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

Abstract

This research analyzed: (1) the influence of leader member exchange on Organizational Citizenship Behavior at PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur (2) the influence Leader member exchange on employee engagement at PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur (3) the influence of employee engagement on Organizational Citizenship Behavior at PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk (4) the influence of Leader Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior through Employee Engagement at PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur. The study is causal research. The population were all non-managerial employees of PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur, totaling 101 people. The number of samples determined using Slovin collected samples obtained by 78 people taken using proportional cluster random sampling. Collecting data using a questionnaire with Likert scale. The analysis technique used is SEM use SmartPLS analysis. This research found that: (1) Leader Member Exchange has positive and significant effect on organizational citizenship behavior in PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur, (2) Leader Member Exchange has positive and significant effect on Employee Engagement in PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur, (3) Employee Engagement has positive and significant effect on organizational citizenship behavior in PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Branch Teluk Bayur, (4) Employee Engagement has significantly mediate the relationship between Leader Member Exchange on organizational citizenship behavior in PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur.

Keywords: Leader member exchange, organizational citizenship behavior, employee engagement.

How to cite: Edwar, R. C & Sulastr¹. (2020). Pengaruh leader member exchange terhadap organizational citizenship behavior dengan employee engagement sebagai pemediasi. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 2(3), 117-126. DOI: <http://dx.doi.org/10.24036/jkmw02100300>



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2020 by author.

*Correspondent author: sulastr¹.feunp@gmail.com

Pendahuluan

Pada sebuah perusahaan sangat penting untuk menciptakan hubungan yang harmonis baik itu antara pimpinan dengan bawahan maupun antar karyawan. Hal ini ditujukan agar terciptanya hubungan sosial yang sangat erat diantara mereka. Hubungan sosial ini nantinya akan menggambarkan tindakan atau perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaannya sangatlah beragam. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Organ (1988) dalam Khan dan Malik (2017) yang menyatakan telah membagi perilaku karyawan tersebut menjadi dua hal yaitu perilaku peran (*in-role behavior*) dan perilaku peran ekstra (*extra-role behavior*). Dalam hal ini, Pemimpin memiliki peranan penting untuk menghasilkan hubungan yang baik dengan karyawannya sehingga hal tersebut dapat membuat karyawan tidak hanya melakukan pekerjaan sesuai deskripsi pekerjaannya (*In-role behavior*) namun juga mau mengerjakan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaannya (*Extra-role behavior*). Perilaku karyawan yang mau mengerjakan tugas diluar deskripsi pekerjaannya ini disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Perilaku OCB adalah hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan karena dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan meningkatkan produktifitas serta dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif di dalam ruangan kerja. OCB tercipta ketika perusahaan mampu memberikan sesuatu hal yang berarti bagi karyawannya dan mampu menjalin hubungan melampaui hubungan yang hanya sebatas kontak pekerjaan saja. Saks (2006) yang menyatakan bahwa teori pertukaran *social* (SET) karyawan yang menerima sesuatu hal positif dari perusahaannya

akan berusaha membalas dengan sebaik mungkin dengan meningkatkan kinerjanya. Menurut Dubin (1976) dalam Rana *et al* (2015) menyebutkan bahwa OCB juga dipengaruhi oleh rasa keterlibatan karyawan pada tugas yang dia kerjakan atau biasa disebut dengan *Employee Engagement*. Rasa terikat yang dirasakan oleh karyawan tersebut akan menuntun dia untuk mau bertanggungjawab lebih dalam menjalankan tugasnya dan mau mempengaruhi rekan kerjanya untuk ikut menyelesaikan pekerjaan mereka demi tercapainya tujuan perusahaannya.

PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) atau sekarang lebih dikenal dengan sebutan IPC (*Indonesian Port Corporation*) merupakan salah satu BUMN di sektor perhubungan yang bergerak dalam bidang pengelolaan dan pengusahaan pelabuhan umum. Namun berdasarkan pengamatan yang dilakukan selama 40 hari kerja di PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur masih terdapat beberapa fenomena yang terkait masih rendahnya kesadaran dalam perilaku OCB pada masing masing karyawannya dan ini harus ditingkatkan. Fenomena *Altruism* yang terjadi di PT. Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur menyangkut masalah masih rendahnya kesadaran karyawan untuk saling membantu dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasannya. Fenomena *civic virtue* menggambarkan masih kurangnya kesadaran dari beberapa karyawan yang tidak mengikuti semua kegiatan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Fenomena *conscientiousness* yang masih rendah ditunjukkan dari kurangnya kesadaran untuk rela bekerja melebihi waktu yang telah ditetapkan organisasi, serta terdapat beberapa karyawan yang menggunakan waktu istirahat diluar jam yang telah ditentukan. Fenomena *courtesy* yaitu masalah ketidak patuhan karyawan pada aturan yang telah dibuat oleh perusahaan. Maka dari itu Perilaku OCB sangat diperlukan dan dibutuhkan pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur.

Organizational Citizenship Behavior

Organ (1998:4) dalam Podsakoff *et al.* (2000) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah sebuah perilaku karyawan yang secara formal tidak termasuk pada deskripsi tugas karyawan tersebut namun mengerjakan pekerjaan diluar tanggungjawabnya yang menandakan organisasi tersebut berfungsi secara baik dan kinerja dari organisasi tersebut meningkat. Organ (1998:4) dalam Zellar dan Tepper (2015) menyatakan bahwa praktik organisasi yang menimbulkan rasa puas terhadap karyawannya akan menimbulkan tanggungjawab lebih bagi karyawan tersebut untuk membalas pemberian organisasinya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah rasa tanggung jawab lebih yang timbul dari dalam diri karyawannya untuk mau bekerja diluar deskripsi pekerjaannya tanpa mengharapkan imbalan lebih atas yang dilakukan sehingga mampu meningkatkan keefektifan dalam bekerja. Indikator mengukur OCB pada penelitian ini mengacu pada pendapat Organ *et al.* (2006) yaitu: (1) *Conscientiousness*, (2) *Sportsmanship*, (3) *Civic virtue*, (4) *Courtesy* (5) *Altruism*

Leader Member Exchange

Menurut Robbins dan Judge (2015:257) Teori *Leader member exchange* adalah suatu pernyataan yang mengusulkan penciptaan seorang pemimpin di dalam ataupun di luar kelompok dalam organisasi, dimana orang yang berada didalam kelompok tersebut terdiri dari orang orang yang berprestasi dan memiliki produktivitas serta semangat yang tinggi untuk bekerja, tingkat rotasi kerja yang rendah namun kepuasan kerja yang tinggi. Sedangkan menurut Chaurasia dan Shukla (2013) menyatakan bahwa kualitas hubungan antara bawahan dan majikannya yang berdampak pada hasil kerja karyawannya dapat dilihat secara logis pada teori *Leader Member Exchange*. Bhal (2006) menyatakan bahwa sifat dari *Leader Member Exchange* ini menandakan seorang pemimpin berinteraksi secara berbeda beda dengan bawahannya yang akan berdampak pada kinerja masing masing karyawan tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* ini adalah kualitas hubungan antara pimpinan dengan bawahannya yang dibedakan menjadi 2 kelompok yaitu *Ingroup* yang memiliki hubungan yang lebih dekat dengan pimpinannya dan *Out group* yang memiliki hubungan sebatas hubungan formal dengan pimpinannya. Indikator dari *Leader Member Exchange* Menurut Liden dan Maslyn (1998) ada 4 indikator yang bisa diukur yaitu (1) *Affect*, (2) *Loyalty*, (3) *Contribution*, (4) *Professional respect*.

Pengaruh Leader member exchange terhadap Organizational citizenship behavior

Khan dan Malik (2017) menyatakan bahwa hubungan yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahannya pada konteks *Leader member exchange* (LMX) akan membuat para karyawannya melakukan pekerjaan diluar dari kontrak yang telah ditentukan di awal. Penelitian ini didukung oleh pendapat Duong (2011) dalam Khan dan Malik (2017) yang mengatakan bahwa LMX memiliki hubungan positif dan signifikan dengan OCB, Penelitian oleh Anand *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa LMX telah mempengaruhi OCB secara positif dan signifikan serta penelitian

oleh Bhal (2006) yang konsisten menyatakan bahwa LMX memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap perilaku OCB.

Pengaruh Leader member exchange terhadap Employee engagement.

Chaurasia dan Shukla (2013) menyatakan bahwa kualitas dari hubungan yang dijalin oleh pemimpin dengan bawahannya akan mempengaruhi tingkat keterlibatan dari karyawan tersebut. Penelitian lainnya yang mendukung penelitian ini yaitu Walumbwa *et al.* (2011) dalam Chaurasia dan Shukla (2013) yang menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, Penelitian lainnya yang mendukung penelitian ini yaitu Oliveria dan Silva (2015), dan penelitian Khan dan Malik (2015).

Employee Engagement

Employee Engagement adalah suatu keadaan dimana karyawan tersebut merasa terikat dan bertanggungjawab penuh atas pekerjaan yang dilakukannya. Khan dan Malik (1990) dalam Saks (2006) mendefinisikan *engagement* sebagai kewajiban karyawan untuk membalas pemberian organisasi kepadanya dengan mengikat dirinya pada pekerjaan peran yang diembannya pada saat itu, mereka akan memberikan kontribusi terhadap pekerjaannya pada perusahaan itu. Khan dan Malik (1990) dalam Saks (2006) menambahkan seseorang yang telah merasa terikat dengan pekerjaannya akan mengekspresikan dirinya secara kognitif, emosional dan secara fisik. Sedangkan menurut Anitha (2014) *employee engagement* adalah tingkat komitmen karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Indikator yang digunakan untuk mengukur berdasarkan pada pendapat Schaufeli dan Bakker (2004) yaitu (1) *Vigor*, (2) *Dedication*, (3) *Absorption*.

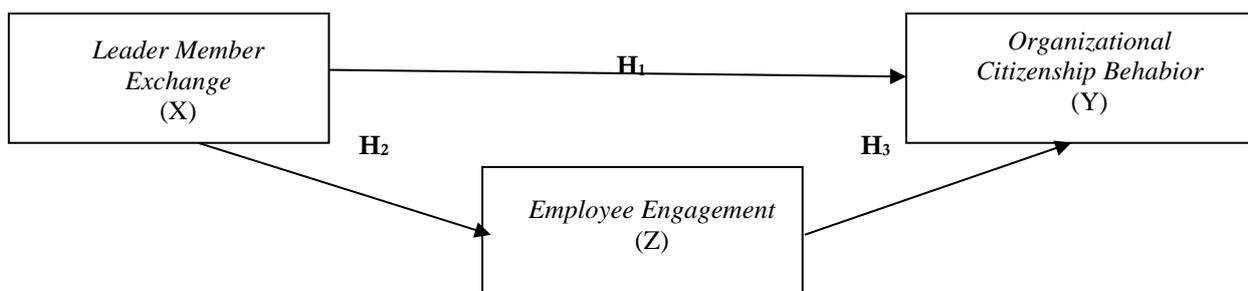
Pengaruh Employee engagement terhadap Organizational citizenship behavior.

Saks (2006) menyatakan bahwa ketika individu yang merasa terlibat atas pekerjaan yang saling menguntungkan dengan perusahaan akan cenderung memiliki kepercayaan dan kualitas diri dengan majikannya dalam melakukan pekerjaan. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Harter *et al.* (2002) dalam Saks (2006) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap OCB. Andrew dan Sofian (2012) juga mengutarakan hal yang sama yaitu OCB dipengaruhi oleh *employee engagement* dengan pengaruh positif yang signifikan.

Pengaruh Leader member exchange terhadap Organizational citizenship behavior melalui Employee engagement sebagai pemediasi.

Menurut Saks (2006) teori yang bisa menjelaskan keterlibatan karyawan dapat dijelaskan pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory/SET*). Saks (2006) juga menyebutkan bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara *antecedents* dan *Consequenstnsnya*. Hipotesis ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Andrew dan Sofian (2012) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dijadikan sebagai pemediasi antara LMX dengan OCB yang memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Dubin (1978) dalam Rana *et al.* (2015) juga menyatakan hal yang sama yaitu *employee engagement* memediasi hubungan LMX dan OCB dengan pengaruh signifikan positif.

Berdasarkan teori-teori dan uraian hipotesis tersebut, untuk memudahkan penelitian dan pembahasan, maka peneliti mengemukakan skema atau bagan yang dijadikan pedoman dalam penelitian ini. Secara sistematis model penelitian ini digambarkan dalam kerangka konseptual pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Metode

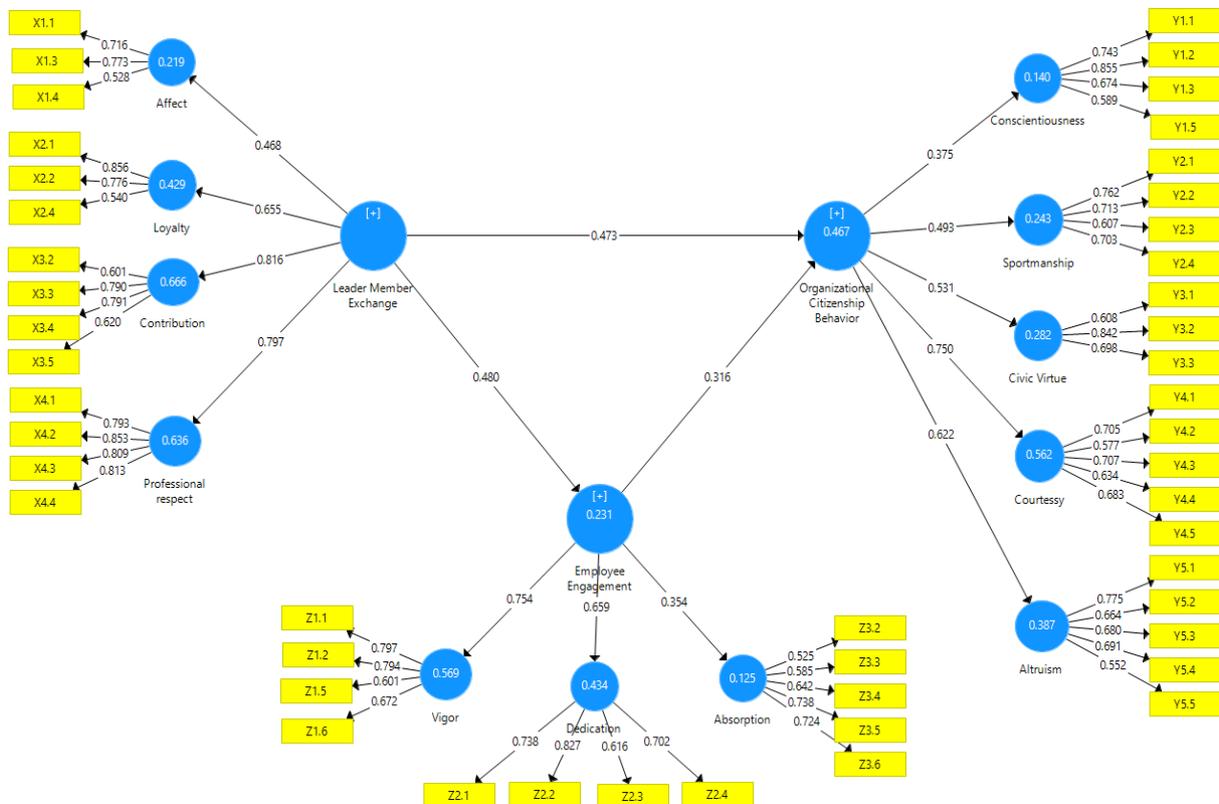
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan non manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur yang berjumlah 101 orang. Banyaknya sampel ditentukan menggunakan rumus slovin dengan batas toleransi kesalahan adalah 5% diperoleh sampel sebanyak 78 orang. Selanjutnya dilakukan pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert, dan selanjutnya dianalisis dengan teknik analisis PLS (*Partial Least Square*). Setelah data terkumpul dilakukan uji validitas untuk mengetahui valid atau tidaknya sebuah instrument. Setelah itu dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepercayaan terhadap hasil suatu pengukuran.

Hasil dan Pembahasan

Outer model digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Indikator dianggap valid jika seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki *loading factor* $\geq 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria convergent validity. Selanjutnya untuk melihat indikator tersebut dikatakan reliabel maka nilai *composite reliability* harus $\geq 0,70$.

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan menggunakan Smart PLS 30, melalui perhitungan PLS algorithm dengan melihat nilai *outer loading* dapat diketahui bahwa variabel *Leader member exchange*, *employee emgagement*, dan *organizational citizenship behavior* memiliki nilai korelasi yang lebih besar dari r-tabel, yaitu lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator pernyataan yang digunakan memiliki validitas konvergen yang baik.

Berdasarkan hasil penelitian *cross loading*, didapat seluruh indikator memiliki nilai lebih besar dari 0.5 dan nilai dari indikator-indikator variabel tersebut terhadap indikator nya memiliki nilai terbesar, dibandingkan dengan nilai indikator dengan variabel lainnya. Dengan demikian seluruh indikator telah memenuhi syarat validitas diskriminan.



Gambar 2. Inner Model

Tabel 1. Hasil Analisis Composite Reliability

<i>Variable</i>	<i>Composite Reability</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.711
<i>Leader Member Exchange</i>	0.773
<i>Employee Engagement</i>	0.729

Sumber: hasil olah data PLS (2020)

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *composite reability* untuk semua konstruknya adalah di atas 0.7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi *criteria* atau *reliable*.

Inner model dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk melihat berapa persen pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen serta uji t untuk signifikansi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji ini digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian. Gambar 2 memperlihatkan inner model yang menghubungkan antar variabel laten.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Berikut hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan *SmartPLS*.

Tabel 2. Hasil Analisis R-square

<i>Variable</i>	<i>R Square</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.461
<i>Leader Member Exchange</i>	
<i>Employee Engagement</i>	0.731

Tabel 2 menunjukkan nilai *R-square* variabel *organizational citizenship behavior* diperoleh sebesar 0.461 hasil ini menunjukkan 46.1% variabel *organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh *variabel leader-member exchange*. Sedangkan untuk variabel *employee engagement* diperoleh sebesar 0.731 hasil ini menunjukkan 73.1 % variabel *employee engagement* dan *leader-member exchange* dapat mempengaruhi variabel *organizational citizenship behavior*. Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* dapat di ketahui dari nilai Q2. Nilai Q2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R2) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi R2 maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data.

Dari Tabel 2 dapat dihitung Q2 sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R12) (1 - R22)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.7312) (1 - 0.4612)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.534) (1 - 0.213)$$

$$Q^2 = 1 - (0.466) (0.787)$$

$$Q^2 = 1 - 0.367$$

$$Q^2 = 0.633$$

Hasil diatas menunjukkan nilai *predictive - relevance* sebesar = 0.633, Sehingga dapat diartikan bahwa 63.30 % variasi pada variabel OCB dijelaskan oleh variabel yang digunakan pada model. 36.70 % dijelaskan oleh faktor lainnya diluar model. Berdasarkan hasil ini, inner model pada penelitian telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Pengujian hipotesis pada model SEM dengan PLS bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian ini dilakukan dengan cara melakukan proses *bootstrapping* dengan bantuan program komputer smartPLS 3.0 sehingga diperoleh hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen sebagai berikut:

Uji hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan melihat *t-statistic* yang di hasilkan *Inner model*. Hipotesis penelitian dapat diterima jika *t-statistic* > 1,96. Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Tabel 3 memperlihatkan hasil pengujian hipotesis.

Tabel 3. Hasil Analisis Inner Model

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STERR)	P Value	Ket
<i>Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior Leader Member Exchange -> Employee Engagement</i>	0.317	0.321	0.104	3.041	0.002	Signifikan
<i>Leader Member Exchange -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.481	0.485	0.081	5.907	0.000	Signifikan
<i>Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.467	0.466	0.100	4.645	0.000	Signifikan

Sumber: hasil olah data PLS (2020)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel *Leader-Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan nilai t statistik sebesar 4.645. Nilai tersebut lebih besar dari nilai t tabel (1.96). Hasil ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *Leader-Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai koefisien jalur sebesar 0.467 berarti jika *Leader-Member Exchange* baik, maka OCB semakin baik. begitu pula sebaliknya, apabila *Leader-Member Exchange* tidak baik, maka *Organizational Citizenship Behavior* semakin tidak baik

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel *Leader-Member Exchange* dengan *Employee Engagement* menunjukkan nilai t-statistik sebesar 5.907. Nilai tersebut lebih besar dari nilai t-tabel (1.96). Hasil ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *Leader-Member Exchange* terhadap *Employee Engagement*. Nilai koefisien jalur sebesar 0.481 berarti jika *Leader-Member Exchange* semakin baik, maka penerapan *Employee Engagement* semakin baik atau meningkat. begitu pula sebaliknya, apabila *Leader-Member Exchange* tidak baik, maka penerapan *Employee Engagement* tidak baik atau rendah.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel *Employee Engagement* dengan OCB menunjukkan nilai t-hitung sebesar 3.041. Nilai tersebut lebih besar dari nilai t-tabel (1.96). Hasil ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *Employee Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai koefisien jalur sebesar 0.317 berarti jika *Employee Engagement* yang diterapkan tinggi, maka OCB semakin tinggi atau baik. begitu pula sebaliknya, apabila *Employee Engagement* rendah, maka OCB rendah atau tidak baik.

Pengaruh *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* dapat dilihat berdasarkan perhitungan koefisien variabel tidak langsung pada Tabel 4.

Tabel 4. Perhitungan Koefisien Variabel Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STERR)	P Value	Ket
<i>Leader Member Exchange -> Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.152	0.158	0.062	2.470	0.014	Signifikan

Sumber: hasil olah data PLS (2020)

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien variabel tidak langsung didapat nilai *t-statistic* pengaruh tidak langsung *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* sebesar 2.470 > 1.96, dengan original sample 0.152, dapat disimpulkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur. Hal ini berarti bahwa apabila *leader-member exchange* yang ada dalam sebuah organisasi itu baik, maka akan meningkatkan secara signifikan *employee engagement*, serta akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur.

Tabel 5. Pengaruh Total *Leader-Member Exchange* (X), *Employee Engagement* (Z) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

No	Pengaruh Variabel	Koefisien jalur				Total	Ket
		Langsung	t-statistik	Tidak langsung Melalui Z	t-statistik		
1	<i>Employee Engagement</i> -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.317	3.041	-	-	0.317	
2	<i>Leader Member Exchange</i> -> <i>Employee Engagement</i>	0.481	5.907	-	-	0.481	
3	<i>Leader Member Exchange</i> -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.467	4.645	0.152	2.470	0.619	Signifikan

Sumber: hasil olah data PLS (2020)

Pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* secara langsung yaitu sebesar 0,317 dengan t-statistik 3.041, pengaruh *Leader-member Exchange* terhadap *Employee Engagement* secara langsung yaitu 0.481 dengan t-statistik 5.907. Sementara itu pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* secara langsung yaitu 0.467 dengan t-statistik 4.645. Namun pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *Employee Engagement* secara tidak langsung yaitu 0.152 dengan t-statistik 2.470 lebih besar daripada pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat meningkatkan pengaruh antar *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung didapat pengaruh total yaitu 0.619. Hal ini berarti hipotesis 4 dapat diterima karena t- statistik >1,96. Apabila *Leader-Member Exchange* berkualitas tinggi dalam sebuah organisasi maka itu akan menciptakan *employee engagement* yang kuat dengan adanya *employee engagement* yang kuat tersebut maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* dalam PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur.

Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara *Leader Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur. Hal ini berarti bahwa ketika seorang pemimpin mampu membangun dan menciptakan kualitas hubungan yang semakin baik dengan para bawahannya yang membuat bawahan merasa diperhatikan dalam organisasi, maka dapat meningkatkan perilaku positif yang baik dari karyawan untuk organisasinya. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara *Leader Member Exchange* dengan *Employee Engagement* pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur. Hal ini berarti ketika *Leader Member Exchange* yang tercipta baik maka akan mampu memberikan pengaruh untuk meningkatkan *Employee Engagement* pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara *Employee Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur. Hal ini berarti karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur merasakan bahwa *Employee Engagement* yang dimiliki sudah cukup baik sehingga mampu mempengaruhi bagaimana keinginan mereka untuk berperilaku *extra role* terhadap organisasinya. Terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan serta positif antara *Leader Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* pada karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur. Hal ini berarti ketika *Leader Member Exchange* baik, maka akan meningkatkan *Employee Engagement* yang baik juga, dengan adanya *Employee Engagement* yang baik, maka akan meningkatkan kesadaran OCB karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur.

Dari temuan hasil penelitian ini, di mana *leader-member exchange* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, disarankan pimpinan dan karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur untuk tetap mengusahakan adanya hubungan baik yang tercipta dengan meningkatkan rasa percaya antar sesama, terus melakukan komunikasi dua arah, serta pimpinan selalu memberikan dukungan emosional terhadap karyawan sehingga karyawan dapat merasakan perhatian dan kepedulian dari pimpinan. Dengan kuatnya kualitas hubungan yang terbentuk pada perusahaan maka hal ini juga akan menciptakan *employee engagement* yang kuat juga, jika karyawan telah merasa mampu menerapkan dan menyesuaikan dengan peraturan yang ada pada perusahaan

tentunya hal ini dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk bekerja di luar deskripsi pekerjaannya. Bagi Peneliti yang Akan Datang diharapkan dapat menggunakan populasi dan sampel yang lebih luas dengan cara melibatkan beberapa instansi sejenis. Dan peneliti yang akan datang dapat menambah faktor lain yang dapat meningkatkan perilaku *extra role* atau *organizational citizenship behavior*.

Implementasi dari hasil penelitian ini, diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variabel *leader member exchange*, dan *employee engagement*. Sehingga ini dapat dijadikan pedoman bagi pihak pengambil keputusan pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Teluk Bayur, upaya untuk meningkatkan *Leader Member Exchange* yang nantinya akan meningkatkan perilaku *employee engagement* pada karyawan guna memicu keinginan karyawan untuk berkontribusi lebih terhadap perusahaan. Hasil dari model teoritis penelitian ini menjelaskan bahwa *leader member exchange* mempengaruhi *organizational citizenship behavior* secara langsung ataupun melalui *employee engagement*.

Referensi

- Abdillah, Willy & Jogiyanto Hartono. (2015). *Partial least square (PLS) - Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Ahmed, Nadeem. Anwar Rasheed & hawaja Jehanzeb. (2012). An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(4).
- Anand, Smriti. Prajya Vidyarthib & Sandra Rolnickia. (2017). Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviors: Contextual Effects Of Leader Power Distance And Group Task Interdependence. *Journal The Leadership Quarterly*, 7(2).
- Andrew, Ologbo C & Saudah Sofian. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Journal social and behavioral Sciences*, 40, 498-508.
- Anitha J. (2014). Determinants Of Employee Engagement And Their Impact On Employee Performance. *International Journal Of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Ariani, Dorothea Wahyu. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2).
- Bhal, Kanika T. (2006). LMX-citizenship behavior relationship: justice as a mediator. *Journal Leadership & Organization Development*, 27(2), 106 - 117.
- Burch, Tyler c. & Cristiano L. Guarana. (2014). The Comparative Influences of Transformational Leadership and Leader-Member Exchange on Follower Engagement. *Journal Of Leadership Studies.*, 8(3).
- Chaurasia, Swati & Archana Shukla. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 16(4), 465–493.
- Chow, Cheris W.C., Jennifer, Y.M., & Lai, Raymond Loi. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48, 362-369.
- Eisenberger, Robert. (2010). Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied psychology*, 95(6), 1085-1103
- Flippo, Edwin B. (1996). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 2*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP.
- Gutermann, Daniela., Nale, Lehmann., Willenbrock, Diana Boer., Marise, Born & Sven, C. Voelpel. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader–Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, 28, 299–314.
- Khan, Muhammad Nawaz & Muhammad, Faisal Malik. (2017). My Leader's Group Is My Group Leader-Member Exchange and Employees' Behaviours. *European Business Review*.

- Kim, soo., John, W. O'neill., & Hyun-Min, Cho. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 530-537.
- Liden, Robert C & John, M. Maslyn. (1998). Multidimensionality Of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Meng, Fanrong & Jiannan, Wu. (2015). Merit Pay Fairness, Leader-Member Exchange, and Job Engagement: Evidence From Mainland China. *Review of Public Personnel Administration*, 35(1), 47-69.
- Oliveira, Lucia Barbosa de & Fernanda, Flores Roitman Aguiar da Silva. (2015). The effect of high performance work system and leader-member exchange quality on employee engagement: evidence from a Brazilian non profit organization. *Journal Procedia Computer Sciences*, 55, 1023-1030.
- Organ, Dennis W, Philip, M. Podsakoff., & Scott, B. Mackenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature And Antecedent, And Consequences*. USA: Sage Publications, Inc.
- Peterson, Tim O. (2017). Examining the relationship between leader-member exchange (LMX) and objective performance within higher education: an exploratory empirical study. *Journal of leadership education*, 16/12/R7.
- Podsakoff, Philip M., Scott B MacKenzie., Robert H. Moorman., & Richard, Fetter. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, Philip M., Scott B MacKenzie., Julie, Beth Paine., & Daniel G Bachrach. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, Nathan P., Philip, M. Podsakoff., Scott B. Mackenzie., Timothy, D. Maynes & Trevor, M. Spoelma. (2013). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 87-119.
- Rana, Sowath., Alexandre, Ardichvili., & Oleksandr, Tkachenko. (2014). A Theoretical Model Of The Antecedent and Outcomes of Employee Engagement Dubin's Method. *Journal of workplace learning*, 26(3)/4, 249-266.
- Riduwan. (2018). *Dasar Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan., Kuncoro., Engkos, Ahmad. (2012). *Cara Mudah Menggunakan dan Memaknai Path Analisis (Analisis Jalur) Lengkap dengan contoh tesis dan perhitungan SPSS 17.0*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. & Timothy, A. Judge. (2015). *Organizational behavior edisi 16*. Jakarta: Salemba empat.
- Rurkkhum, Suthinee & Kenneth, R. Bartlet. (2012). The Relationship Between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157-174.
- Saks, Alan M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Sanusi, Anwar. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa, Salanova., Vicente, Gonz Alez-Rom A., & Arnold, B. Bakker. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92
- Schaufeli, Wilmar B & Arnold, B Bakker. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship With Burnout and Engagement: a Multi-Sample Study. *Journal of organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Shaer, Tamer El. (2019). The Relationship Between Leader-Member Exchange, Organisational Citizenship Behaviour, and Organizational Commitment Among UNRWA Health Staff in the Gaza Governorates. *Palestinian territory*.
- Supranto.J. (2001). *Statistika: Teori dan Aplikasi Edisi Keenam*. Jakarta: Erlangga.
- Wicaksana, Yosef Arya., Mirna, Efar., Meirlyn, D. Mewengkang., Indira, Miranti. Magdalena, Surjaningsih Halim., Christiany, Suwartono. (2012). Adaptasi Skala Organizational Citizenship Behavior (OCB)". *MANASA: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 1(2), 241-254.

- William, Steve & Wong, Tze Shiao. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions. *The Journal of Psychology*, 133 (6), 656-668.
- Zellars, Kelly L & Bennet, J. Tepper. (2015). Beyond Social Exchange: New Directions For Organizational Citizenship Behavior Theory And Research. *Journal Personnel and Human Resource Management*, 22, 395-424.