

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR YANG BERDAMPAK PADA KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA BAPPEDA KOTA TEGAL

Zadiar Muhammad Firdaus¹, Arin², Irawan Budi Utomo³, Aceng Abdul Hamid⁴, Vita DD Soemarno⁵, Winda Dwi Yanthi⁶
Program Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE Cirebon

Correspondence		
Email: Zadiar69@gmail.com , arinshmkn@gmail.com , irawan@stiecirebon.ac.id , acenga@stiecirebon.ac.id , deviari@stiecirebon.ac.id . winda@stiecirebon.ac.id	No. Telp:	
Submitted 15 Januari 2025	Accepted 22 Januari 2025	Published 23 Januari 2025

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja ASN Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam penelitian ini Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Bappeda Kota Tegal yang memiliki kualifikasi Aparatur Sipil Negara (ASN). Data populasi sebanyak 115 orang, dengan penyebaran populasi proporsional di seluruh wilayah tersebut. Teknik yang digunakan adalah teknik sampel total (*total sampling*) atau sensus. Uji instrumen yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas. Uji model yang digunakan adalah koefisien determinasi dan uji F (*Goodnes of Fit*). Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: (i) *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. (ii) *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, (iii) *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja, (iv) *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, (v) *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, (vi) *Organizational Citizenship Behavior* tidak memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja, (vi) *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja.

Kata Kunci : *Leader Member Exchange, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, dan Kinerja.*

ABSTRACT

This study aims to analyze the Influence of Leader Member Exchange (LMX) and Employee Engagement on ASN Performance of Staffed Organizational Citizenship Behavior (OCB). In this study Population in this study are all employees of the 2 Sub-districts in the Tegal City who have qualified as Government Employee (ASN). Population data of 115 people, with a proportional population spread across the region. The technique used is total sampling or census. Test instrument used is the test of validity and reliability. The model test used is the coefficient of determination and the F (Goodness of Fit) test. Hypothesis test in this research use regression analysis. Based on the research results can be concluded as follows: (i) LMX does not affect the OCB. (ii) Employee Engagement has a positive and significant impact on OCB, (iii) LMX does not significant affect Performance, (iv) Employee Engagement has positive and significant impact on Performance; (v) OCB has positive and significant impact to Performance;) OCB does not mediate the effect LMX, (vi) OCB mediates the influence of Employee Engagement on Performance.

Keywords: *Leader Member Exchange (LMX), Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Performance.*

Pendahuluan

Birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan memiliki tugas menyelenggarakan pengelolaan pelayanan publik, pembangunan dan menerjemahkan berbagai keputusan politik strategis ke dalam berbagai kebijakan publik yang operasional serta menjadi faktor penentu

keberhasilan. Kinerja birokrasi pada dasarnya memiliki relevansi dengan organisasi, manajemen maupun sumber daya manusia aparatur selaku pelaksana.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Tegal Nomor 4 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Bappeda Kota Tegal dipimpin oleh Kepala Bappeda berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota, dilakukan penyesuaian dan penataan organisasi pemerintah kecamatan dan kelurahan agar mampu mengantisipasi dan mengakomodasikan serta menyelesaikan berbagai permasalahan yang timbul dan berkembang dalam masyarakat, sehingga dapat terwujud aparatur pemerintah kecamatan yang handal dan mempunyai kemampuan.

Konsep kinerja organisasi kecamatan menunjuk pada tingkat sejauhmana organisasi kecamatan tersebut mampu melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsinya, sehingga tujuan yang telah ditetapkan sebagaimana amanat Undang-Undang tersebut dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber daya yang ada.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Pola kepemimpinan memainkan peranan penting, dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. *Leader Member Exchange (LMX)* berhubungan dengan keterlibatan karyawan, dimana *LMX* merupakan aspek penting dalam organisasi yang mempengaruhi hasil perilaku serta sebagai proses keterlibatan. *LMX* menurut Wang & Law (2001) menemukan bahwa kualitas hubungan *LMX* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan Prabawa dan Rozak (2016) menunjukan bahwa *LMX* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Sedangkan penelitian Dhivya & Sripirabaa (2015) menunjukan bahwa *LMX* berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian lain yang berbeda dilakukan oleh Kambu, dkk (2012), Hasil dari penelitian ini sudah membuktikan bahwa *LMX* yang baik belum mampu membentuk *OCB* serta meningkatkan kinerja pegawai. Karena adanya perbedaan penelitian (*research gap*) oleh beberapa ahli maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang “Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai”

Kinerja pegawai juga akan dipengaruhi oleh keterikatan pegawai (*Employee Engagement*). Riset menunjukan bahwa pegawai yang terikat (*employee engaged*) merupakan pegawai yang lebih produktif (Gallup,2010). Pegawai yang memberikan kemampuan terbaik akan berakibat pada performa Bappeda Kota Tegal yang ideal. *Employee Engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja pegawai, komitmen pegawai, serta perilaku organisasi pegawai. Dengan adanya pegawai yang terlibat secara aktif di Bappeda Kota Tegal menandakan bahwa Bappeda Kota Tegal tersebut memacu *Employee Engagement*. Hal ini disebabkan karena dengan adanya pegawai yang memiliki keterikatan yang baik dengan Bappeda Kota Tegal tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja mereka.

Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Cendani dan Tjahjaningsih (2015) yang menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Dajani (2015) yang menunjukkan bahwa bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasi Penelitian Solichin (2018) menunjukan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan secara partial terhadap *OCB*. Penelitian berbeda dilakukan oleh Joushan, Syamsun, Kartika (2015), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Karena adanya perbedaan penelitian (*research gap*) oleh beberapa ahli maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang “Pengaruh *Employee Engagement* pegawai terhadap kinerja pegawai ”

Ketika *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* seorang meningkat, maka kinerja pegawai pada Bappeda Kota Tegal dalam melayani urusan dokumen pelayanan masyarakat juga meningkat. Maka Bappeda Kota Tegal harus mampu memenuhi dan meningkatkan *OCB* pegawai.

Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Chelagat, et al (2015) yang menunjukkan bahwa "*OCB had positive and significant effect on employee performance*". Hasil yang sama juga dilakukan Hakim, et al (2014) bahwa "*OCB has significant effect on performance of lecturers*". Penelitian berbeda dilakukan oleh Komalasari dan Prasetyo (2009), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *OCB tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja*. Karena adanya perbedaan penelitian (*research gap*) oleh beberapa ahli maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang "Pengaruh *OCB* pegawai terhadap kinerja pegawai"

Berdasarkan hasil observasi awal dengan menganalisis jumlah personil dari masing-masing instansi di Bappeda Kota Tegal, formasi ASN yang ada masih kurang dari ideal, rata-rata jumlah personil di Sub Bag Program pada OPD 2 Personil yang tersedia. Dari data tersebut, berarti masing-masing personil harus mengerjakan tugas-tugas di luar tugas pokok dan fungsi yang mereka miliki. Selain itu, dengan menganalisis Penilaian Prestasi Kerja ASN, rata-rata memiliki nilai baik. Dengan melihat hal tersebut perlu adanya optimalisasi peran ASN yang ada agar ASN yang tersedia dapat menjalankan tugasnya dengan optimal.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka perlu dilakukan penelitian tentang Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Employee Engagement* Terhadap ASN dengan *OCB* sebagai variabel mediasi pada Bappeda Kota Tegal".

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh *LMX* terhadap *OCB*, menganalisis pengaruh *Employee Engagement* pekerjaan terhadap *OCB*, menganalisis pengaruh *LMX* pegawai terhadap kinerja, menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja, menganalisis pengaruh *OCB* terhadap kinerja, menganalisis peran *OCB* dalam memediasi pengaruh *LMX* terhadap kinerja, menganalisis peran *OCB* dalam memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja pegawai.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis

1. *Leader Member Exchange*

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2005 Tentang Kelurahan BAB V mengenai Tata Kerja Pasal 7 dijelaskan bahwa Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, lurah melakukan koordinasi dengan Camat dan instansi vertikal yang berada di wilayah kerjanya. Lebih lanjut dalam pasal 8 dijelaskan bahwa (1) Pimpinan satuan kerja tingkat kelurahan bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing (2) Setiap pimpinan satuan kerja di Kelurahan wajib membina dan mengawasi bawahannya masing-masing.

Gibson, J., J. M. Ivancevich, dan J. H. Donnely (2006) mengatakan bahwa *Leader Member Exchange (LMX)* adalah pendekatan yang mengenali tidak adanya konsisten perilaku atasan kepada seluruh bawahannya. Atasan membina ikatan dan hubungan pribadi terhadap masing – masing bawahannya. Yukl (2008) menjelaskan bagaimana atasan dan bawahan mengembangkan hubungan saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan dalam satu organisasi. *LMX* tidak hanya melihat perilaku atasannya saja tetapi menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

Liden dan Maslyn (dalam Carlos, 2010 dan Palacios Jr, 2010) menjelaskan empat dimensi yang dimiliki *LMX*, yaitu:

1. Afeksi, didefinisikan sebagai afeksi timbal balik antara atasan dan bawahan yang didasarkan pada interaksi interpersonal, bukan hanya interaksi yang berhubungan dengan pekerjaan atau nilai-nilai profesional.
2. Loyalitas, merujuk kepada tingkat dimana atasan dan bawahan loyal kepada satu sama lain
3. Kontribusi, berhubungan dengan cara menyelesaikan pekerjaan dan seberapa besar usaha yang dilakukan oleh atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama.
4. Respek profesional merujuk kepada persepsi atas derajat dimana masing-masing dari atasan dan bawahan.

2. *Employee Engagement*

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil BAB II mengenai Sasaran Kerja Pegawai Pasal 5 Ayat 2 disebutkan bahwa SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP yang telah disusun sebagaimana dimaksud harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai. Mendasari hal tersebut dapat kita lihat keterikatan (*engagement*) antara Pegawai dengan Organisasi dalam hal ini yaitu atasan langsung yang nantinya akan di evaluasi di akhir tahun sebagai salah satu tolok ukur kinerja PNS.

Employee engagement juga didefinisikan sebagai suatu sikap positif yang dianut oleh karyawan terhadap organisasi beserta sistem nilai yang ada di dalamnya (Robinson, et.al., 2004). Menurut Gibsons (dalam Hughes dan Rog, 2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya.

Employee engagement diukur dengan tiga dimensi yang terdiri 12 indikator dikembangkan oleh Gallup (1998), yaitu :

1. Basic Needs, Ketika seseorang baru saja memulai suatu peran, ia memiliki kebutuhan yang mendasar.
2. Management Support, Setelah kebutuhan dasar, maka akan muncul suatu kebutuhan yang lebih tinggi dalam aspek *Employee Engagement*.
3. Kerja Sama Tim, Pada aspek ini pekerja akan melihat lebih jauh ke dalam organisasi dan lingkungan tempat bekerja.

3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Bagian Delapan mengenai Sumpah/Janji Pasal 40 disebutkan bahwa “bahwa saya, akan mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada saya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab; bahwa saya, akan senantiasa menjunjung tinggi kehormatan negara, pemerintah, dan martabat pegawai negeri sipil, serta akan senantiasa mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan saya sendiri, seseorang, atau golongan“. Mendasari hal tersebut, sudah seharusnya bagi setiap PNS untuk dapat bekerja dengan maksimal dan memberikan yang terbaik bagi Instansinya dalam rangka memebrikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB), didefinisikan sebagai perilaku yang melampaui persyaratan dasar pekerjaan, adalah untuk sebagian besar diskresi, dan bermanfaat bagi organisasi (Lambert, S.J., 2006). “*OCBs are employee behaviours that, although not critical to the task or job, serve to facilitate organizational functioning*” (Lee and Allen, 2002).

Beberapa pengukuran tentang *OCB* seseorang telah dikembangkan. Skala Morrison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997:4-5 dalam Hardaningtyas). Skala ini mengukur kelima dimensi *OCB* sebagai berikut :

1. *Altruisme (Altruism)*, paham (sifat) suka memperhatikan dan mengutamakan kepentingan di dalam organisasi, dimana hal ini sangat menguntungkan perusahaan.
2. *Kehormatan (Courtesy)*, Perilaku, proses, cara yang memberikan bentuk-bentuk penghormatan terhadap perusahaan
3. *Kebajikan sipil (Civic Virtue)*, Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi
4. *Sikap sportif (Sportsmanship)*, kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.
5. *Kesadaran (Conscientiousness)*, perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.

4. Kinerja

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Paragraf 8 mengenai Penilaian Kinerja Pasal 75 menyebutkan bahwa Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Disebutkan lebih lanjut dalam Pasal 76 bahwa Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

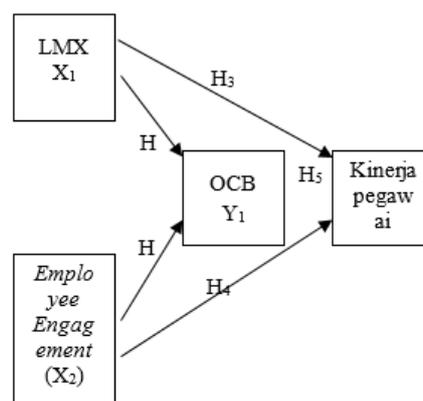
Rivai (2011:554) “kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Wirawan (2009:5) mengemukakan kinerja sebagai “keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”. Mangkunegara (2009:9) menyatakan kinerja sebagai “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

William & Anderson serta Mac Kenzie (1999) menjelaskan pengembangan dimensi kinerja yaitu dari *in-role performance* dan *extra role performance*.

1. *In role performance* adalah ukuran kinerja terkait langsung dengan pekerjaan seseorang
2. *Ekstra-role performance* diartikan dengan ukuran perilaku kerja yang bukan bagian dari diskripsi kerja

Motode Penelitian

Model Penelitian



$$Y1 = \alpha_1 + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + e_1$$

$$Y2 = \alpha_2 + \beta_3 X1 + \beta_4 X2 + \beta_5 Y1 + e_2$$

Keterangan :

Y1 = OCB

Y2 = Kinerja Pegawai

X1 = LMX

X2 = *Employee Engagement*

α = Konstanta

β = Koefisien Regresi

e_1, e_2 = *standart error*

Populasi Dan Teknik Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 115 responden yang merupakan ASN Bappeda Kota Tegal.

Data penelitian dikumpulkan dari skor jawaban dalam kuesioner yang diperoleh dari responden dalam bentuk data primer. Teknik pelaksanaannya dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner langsung kepada responden yang sudah dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Selanjutnya responden diminta untuk mengisi daftar pertanyaan yang terdapat pada kuesioner tersebut.

Sampel dan Teknik Sampling

Menurut Sugiyono (2010) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian ini semua anggota populasi menjadi sampel penelitian. Teknik yang digunakan adalah teknik sampel total (*total sampling*) atau sensus. Dimana semua ASN Bappeda Kota Tegal yang menjadi anggota populasi juga menjadi anggota sampel penelitian.

Hasil Analisis Dan Pembahasan

Deskripsi Responden

Gambaran identitas responden akan memberikan deskripsi mengenai keadaan responden. Sesuai dengan data kuesioner, responden diidentifikasi menurut jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan terakhir dan Golongan dengan rincian sebagai berikut:

Tabel. 1 Deskripsi Responden

Uraian		Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	81	70
	Perempuan	34	30
Usia	20- 25	0	0
	26- 30	3	2,6
	31- 35	8	7
	36- 40	3	2,6
	41- 50	46	40
	...≥ 50	55	47,8
Pendidikan Terakhir	SMA/SLTA	56	51,3
	Diploma	11	9,6
	Sarjana (S1)	40	34,8

	Pasca Sarjana (S2)	5	4,3
Masa Kerja	4- 9 Tahun	14	12,2
	10- 15 Tahun	38	33
	16- 21 Tahun	11	9,6
 > 22 tahun	52	45,2
Golongan	II	39	33,9
	III	72	62,6
	IV	4	3,5
Jumlah Responden		115	

Sumber : Data primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan diperoleh data bahwa responden yang terdiri dari 115 orang responden terdiri dari 81 orang responden (70 %) mempunyai jenis kelamin laki-laki dan 34 orang (30 %) responden perempuan. Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini berturut-turut berusia 20-25 tahun sebanyak 0 orang (0 %), berusia 26-30 tahun sebanyak 3 orang (2,6%), berusia 31-35 tahun 8 orang (7%), berusia 36-40 tahun sebanyak 3 orang (2,6 %), berusia 41-50 tahun sebanyak 46 orang (40%) dan responden berusia > 51 tahun sebanyak 55 orang (47,8 %). Bahwa menurut masa kerja, kelompok dengan jumlah responden dengan masa kerja 4-9 tahun sebanyak 14 orang (12,2%), responden dengan masa kerja 10-15 tahun sebanyak 38 orang (33 %), responden dengan masa kerja 16-21 tahun sebanyak 11 orang (9,6%), responden dengan masa kerja > 22 tahun berjumlah 52 orang (45,2 %). Sebanyak 59 orang responden (51,3 %) mempunyai pendidikan terakhir SMA/SLTA, Sebanyak 11 orang responden (9,6 %) mempunyai pendidikan terakhir Diploma, sebanyak 40 responden (34,8 %) mempunyai pendidikan terakhir Sarjana (S1) dan 5 orang responden (4,3 %) mempunyai pendidikan terakhir Pasca Sarjana (S2). Sebanyak 9 orang responden (33,9 %) adalah pegawai golongan II, sebanyak 72 responden (62,6 %) adalah pegawai golongan III. dan 4 orang responden (3,5%) adalah pegawai golongan IV.

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Diketahui bahwa instrumen yang digunakan untuk ketepatan alat ukur dalam mengukur variabel *LMX* (*X1*), *Employee Engagement*, *OCB* dan Kinerja valid. Jumlah butir soal uji coba variabel *LMX* sebanyak 11 butir, dan diperoleh nilai KMO sebesar $0,874 \geq 0,5$ dan nilai *factor loading* pada masing-masing pernyataan lebih dari 0.4 (0,587- 0,746) sehingga dapat dikatakan bahwa indikator semua variabel *LMX* semuanya valid. Variabel *Employee Engagement* sebanyak 12 diperoleh nilai KMO sebesar $0,816 \geq 0,5$ dan nilai *factor loading* pada masing-masing pernyataan lebih dari 0.4 (0,485-0,7400), sehingga dapat dikatakan bahwa semua indikator *Employee Engagement* valid. Variabel *OCB* sebanyak 21 butir, diperoleh nilai KMO sebesar $0,805 \geq 0,5$ dan nilai *factor loading* pada masing-masing pernyataan lebih dari 0.4 (0,420-0,703) sehingga dapat dikatakan bahwa indikator semua variabel *OCB* semuanya valid. Variabel Kinerja sebanyak 15 butir, diperoleh nilai nilai KMO sebesar $0,773 \geq 0,5$ dan nilai *factor loading* pada masing-masing pernyataan lebih dari 0.4 (0,439-0,768)

sehingga dapat dikatakan bahwa indikator semua variabel Kinerja semuanya valid.

2. Uji Reabilitas

Tabel. 2 Uji Reabilitas

No	Variabel	Reliabilitas	Nilai Standar
1.	LMX	0,882	> 0,7
2.	Employee Engagement	0,869	> 0,7
3.	OCB	0,890	> 0,7
4.	Kinerja	0,867	> 0,7

Sumber : Data primer, diolah 2018

Dari Tabel 2 diketahui bahwa instrumen *Leader Member Exchange* , *Employee Engagement*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Kinerja* semua variabel memiliki nilai cronbach's alpha lebih dari 0.70, sehingga semua variabel dapat dikatakan reliabel. Dengan reliabelnya semua variabel, maka analisis penelitian dapat dilanjutkan.

Hasil Analisa Regresi

Tabel. 3 Uji Regresi Linear Berganda

No	Persamaan	Variabel Independet	Adjusted R ²	Uji F		Uji t			Ket
				F	Sig	β	t	Sig	
1	Y1 = α + β ₁ X1 + β ₂ X2 + e Var Dependensi = OCB	[X ₁] <i>Leader Member Exchange</i> (β ₁)	0,251	20,077	0,000	-0,02	-0,27	0,786	Hipotesis ditolak
		[X ₂] <i>Employee Engagement</i> (β ₂)				0,515	6,333	0,000	Hipotesis diterima
2	Y2 = α + β ₃ X1 + β ₄ X2 + β ₅ Y1 + e Var Dependensi = Kinerja	[X ₁] <i>Leader Member Exchange</i> (β ₃)	0,583	54,066	0,000	0,023	0,380	0,705	Hipotesis ditolak
		[X ₂] <i>Employee Engagement</i> (β ₄)				0,150	2,125	0,036	Hipotesis diterima
		[Y ₁] <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (β ₅)				0,681	9,664	0,000	Hipotesis diterima

Sumber : Data primer, diolah 2018

Uji Model

1. Koefisien Determinasi

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) model pertama sebesar 0,251, artinya *LMX* dan *Employee Engagement* mampu menjelaskan *OCB* sebesar 25,1 %, sedangkan sisanya 74,9 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

Sedang nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) model kedua sebesar 0,583, artinya *LMX*, *Employee Engagement* dan *OCB* mampu menjelaskan 58,3 % *Kinerja*, sedangkan sisanya 41,7 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

2. Uji Anova (Uji F)

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui model pertama mempunyai nilai F_{hitung} sebesar 20,077 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) artinya *LMX* dan *Employee Engagement* berpengaruh secara simultan terhadap *OCB*.

Sedang model kedua mempunyai nilai F_{hitung} sebesar 54,066 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) artinya *LMX*, *Employee Engagement*, dan *OCB* berpengaruh secara simultan terhadap *Kinerja*.

Analisis Persamaan Regresi

Dari Tabel 3 persamaan regresinya dapat dimasukkan sebagai berikut :

Model Persamaan I :

Berdasarkan hasil Uji Regresi pada tabel 2 *LMX* tidak mempengaruhi *OCB*, maka dapat disusun Persamaan Regresi Model I sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,515X_2$$

Model Persamaan II :

Berdasarkan hasil Uji Regresi pada tabel 3 *LMX* tidak mempengaruhi *Kinerja*, maka dapat disusun Persamaan Regresi Model II sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,150X_2 + 0,681 Y_1$$

Uji Hipotesis

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *OCB* (Hipotesis 1 *LMX* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*)

Dari hasil pengolahan pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa bahwa hasil pengujian hipotesis pertama *Standardized Coefficients* $\beta = -0,022$ nilai signifikansi sebesar $= 0,786 > 0,05$. Dengan demikian hipotesis ke 1 ditolak.

2. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *OCB* (Hipotesis 2 *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*)

Dari hasil pengolahan pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa bahwa hasil pengujian hipotesis kedua *Standardized Coefficients* $\beta = 0,515$ nilai signifikansi sebesar $= 0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis ke 2 diterima.

3. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja (Hipotesis 3 *LMX* berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap *Kinerja*)

Dari hasil pengolahan pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa bahwa hasil pengujian hipotesis ketiga *Standardized Coefficients* $\beta = 0,023$ ditolak pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) nilai signifikansi sebesar $= 0,705 > 0,05$. Dengan demikian hipotesis ke 3 ditolak.

4. Pengaruh *Employee Engagement* pekerjaan terhadap kinerja (Hipotesis 4 *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja*)

Dari hasil pengolahan pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa bahwa hasil pengujian hipotesis keempat *Standardized Coefficients* $\beta = 0,150$ nilai signifikansi sebesar $= 0,036 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis ke 4 diterima.

5. Pengaruh *OCB* terhadap kinerja (Hipotesis 5 *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja*)

Dari hasil pengolahan pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa bahwa hasil pengujian hipotesis kelima *Standardized Coefficients* $\beta = 0,681$ nilai signifikansi sebesar $= 0,000$ karena $< 0,05$. Dengan demikian hipotesis ke 5 diterima.

Uji Efek Mediasi

Tabel. 4 Hasil Uji Efek Mediasi

Uji Mediasi	Value Indirect Effect	Sig
$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 \rightarrow$	0,0136	0,8599
$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 \rightarrow$	0,4154	0,0000

Sumber : Data primer, diolah 2018

Dari tabel 4 diatas dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* tidak memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja.

Dan *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi hubungan pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja.

Pembahasan

1. Pengaruh *LMX* Terhadap *OCB*

Hasil penelitian ini menolak hipotesis yang menyatakan bahwa *LMX* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*, hal ini terlihat dari nilai probabilitas signifikansi sebesar $0,786 > 0,05$

2. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *OCB*.

Hasil penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*, hal ini terlihat dari nilai probabilitas signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

3. Pengaruh *LMX* Terhadap Kinerja.

Hasil penelitian ini menolak hipotesis yang menyatakan bahwa *LMX* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikansi sebesar $0,705 > 0,05$.

4. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja.

Hasil penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil penelitian nilai probabilitas signifikansi sebesar $0,036 < 0,05$.

5. Pengaruh *OCB* Terhadap Kinerja.

Hasil penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan bahwa *OCB* berpengaruh terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil penelitian nilai probabilitas signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

6. Peran *OCB* Memediasi Pengaruh *LMX* Terhadap Kinerja .

Hasil penelitian ini *OCB* merupakan tidak memediasi pengaruh *LMX* terhadap kinerja. Berdasarkan perhitungan Sobel Test diperoleh nilai penghitungan pengaruh tidak langsung (Indirect Effect) sebesar adalah 0,0136 dengan signifikansi 0,8599 lebih dari 5%,

7. Peran *OCB* Memediasi Pengaruh *Employee Engagement* Pekerjaan Terhadap Kinerja.

Hasil penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan bahwa *OCB* Memediasi Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja. Berdasarkan perhitungan Sobel Test diperoleh nilai penghitungan pengaruh tidak langsung (Indirect Effect) sebesar adalah 0,4154 dengan signifikansi 0,000 kurang dari 5%.

Kesimpulan, Implikasi Teoritis, Implikasi Manajerial dan Keterbatasan Penelitian

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data tentang *OCB* sebagai pemediasi pada pengaruh kompetensi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *LMX* tidak berpengaruh terhadap *OCB*.
2. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hal ini berarti semakin tinggi *Employee Engagement* pegawai maka akan meningkatkan perilaku *OCB* pegawai.
3. *LMX* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja.
4. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi *Employee Engagement* pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai.
5. *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi *OCB* pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai.
6. *OCB* tidak memediasi pengaruh *LMX* terhadap Kinerja. Hal ini berarti *OCB* yang tinggi tidak dapat memediasi karena *LMX* tidak berpengaruh terhadap *OCB* pegawai.
7. *OCB* memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja. Hal ini berarti *OCB* yang tinggi dapat memediasi pengaruh *Employee Engagement* bagi peningkatan kinerja pegawai.

Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *OCB* dan kinerja pegawai.

Penelitian ini telah membuktikan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *OCB* dan kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Cendani dan Tjahjaningsih (2015) yang menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hasil yang sama juga dilakukan Sridhar dan Thiruvenkadam (2014) yang menunjukkan bahwa *It was found that employee engagement has a very significant impact on OCB*. Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Nidan (2016) yang menunjukkan bahwa *employee engagement drivers affect the motivation and performance of employees sector*. Serta sejalan dengan hasil penelitian Dajani (2015) yang menyatakan *Employee Engagement had significant impact on job performance*.

Penelitian ini telah membuktikan bahwa *OCB* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Chelagat et al (2015) menemukan bukti empiris bahwa *Study findings indicated that, altruism, and courtesy had positive and significant effect on employee performance*. Hasil penelitian yang sama juga dilakukan Hakim et al (2014) yang menunjukkan bahwa *OCB has significant effect on performance of lecturers*.

Implikasi Manajerial

1. *Employee Engagement* perlu mendapatkan perhatian mengenai kesediaan bekerja keras dalam mencapai tujuan kerja atasan, selain itu perlu adanya kesempatan terhadap pegawai untuk berkembang.
2. Meningkatkan *OCB* dengan memberi perhatian lebih pada faktor-faktor yang secara kondusif dapat meningkatkan *employee engagement* terutama dengan menerapkan 3 dimensi *Employee Engagement*, yaitu : *Basic Needs, Management Support, dan Kerjasama Tim*.
3. Pimpinan diharapkan memberikan perhatian lebih pada *OCB* pegawainya dengan memotivasi dan mendorong agar pegawai berlaku positif di tempat kerja, misalnya membantu pegawai lain dan saling mendukung dalam tim. Lebih penting dari semua itu,

pimpinan dapat membentuk lingkungan yang kondusif yang dapat mendorong *OCB* dalam berbagai kegiatan.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuisioner dengan skala interval berupa rating (skala Likert) 7 jawaban, yaitu sangat setuju, setuju, agak setuju, netral, agak tidak setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Kecenderungan kuisioner skala ganjil adalah responden yang tidak memahami pernyataan karena kategori netral (*undecided*) memiliki arti ganda, yaitu tidak bisa diartikan sebagai setuju atau tidak setuju, sehingga dapat menimbulkan kecenderungan untuk memilih jawaban di tengah (netral).
2. Masalah subyektivitas dari responden dalam mengisi kuesioner dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasanya jawaban responden. Hal tersebut dikarenakan sebaran populasi dan sampel yang tersebar di Bappeda Kota Tegal Beserta Sub Bag Program pada masing-masing OPD Kota Tegal.
3. Keterbatasan peneliti dalam melakukan olah data dan analisa data terhadap variabel *LMX*, *employee engagement*, *OCB*, dan kinerja. Selain itu, bisa dilakukan penelitian dengan obyek berbeda lebih variatif dalam hal sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Carlos, J. 2010. *The Relationship Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Leader Member Exchange In Predicting Turnover Intentions Of Front Line Retail Managers In The Auto Parts Industry*. Diunduh dari www.sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/5660768
- Cendani, Citta & Endang Tjahjaningsih. 2015. Pengaruh Employee Engagement Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb (Organizational Citizenship Behaviour) Sebagai Mediasi (Studi Pada Bank Jateng Kantor Pusat). *Media Ekonomi Dan Manajemen* Vol. 30 No. 2 Juli 2015 ISSN : 085-1442
- Dajani, Maha Ahmed Zaki. 2015. The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 2015, Vol. 3, No. 5, 138-147
- Dhivya, A.S. & Dr. B. Sripirabaa. 2015. The Impact of Leader Member Exchange on Work Engagement: An Empirical Study. *Journal Impact Factor* Volume 6, Issue 1
- Gallup. 2010. *The State of the Global Workplace A worldwide study of employee engagement and wellbeing*. Washington DC : Gallup, Inc
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich, dan J. H. Donnelly. 2006. *Organisasi (Perilaku, Struktur dan Proses)*. Edisi kelima. Jakarta: Erlangga
- Hakim, Wardhani., Umar Nimran, Siti Haerani, Syamsu Alam. 2014. The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Their Effect on Performance: Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia
- Hardaningtyas, D, (2005). Pengaruh tingkat kecerdasan emosi dan sikap pada budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pegawai PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III. *Thesis Universitas Airlangga Surabaya*. (<http://www.damandiri.or.id>).
- Hughes, J. C., & Rog, E. 2008. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *Inter-national Journal of Contemporary Hospitality Management*
- Joushan, Shindie Aulia., Muhammad Syamsun, Lindawati Kartika. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi

- Kambu, Arius et al. 2012. "Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua". *Jurnal aplikasi Manajemen | Nama Orang* Volume 10 | Nomor 2 | Juni 2012
- Komalasari dan Prasetyo. 2009. Pengaruh Publik Service Motivation dan OCB terhadap Kinerja Pemerintahan
- Lambert, SJ. 2006. Both art and science: Employing organizational documentation in workplace-based research. *Jurnal The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches* Page 503-525
- Lee, K., & Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behaviour and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142
- Chelagat, Lelei Joy, Chepkwony, Protus Kiprop, Ambrose Kemboi. 2015. Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya. *International Journal of Business, Humanities and Technology* Vol. 5, No. 4
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2005 Tentang Kelurahan
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Daerah Kota Tegal Nomor 4 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kota Tegal
- Prabawa, Aditya Jati & Rozak, Hasan Abdul. 2016. Pengaruh Leader Member Exchange(Lmx) Dan Person-Organization Fit(Po-Fit) Terhadap Organization Citizenship Behaviour(Ocb) Dengan Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada pegawai di lingkungan BKD Provinsi Jawa Tengah). ISBN: 978-979-3649-96-2
- Rivai, Veithzal. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta : RajaGrafindo Persada
- Robinson, D. Perryman S. and Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies.
- Solichin, Much. Riyadus. 2018. Analisis Pengaruh Employee Engagement, Emotional Intelligence, dan Komitmen terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PO Efisiensi Cabang Kebumen. *Jurnal Ekonomi Dan Teknik Informatika* Vol. 6 No. 2 2018 ISSN : 2338-4697 e-ISSN : 2579-3322
- Sugiyono, 2010. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfa Beta
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Wang, & Law . 2001. The Linkage Role of LMX: A Mediating Effect of LMX on the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance, and OCB. *Journal of Management*
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and inrole behaviours. *Journal of Management*, 17, 601-617
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat
- Yukl, Gary. 2008. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Victory Jaya Abadi.Jakarta

