

PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN MEDIASI MODAL SOSIAL (Studi pada Pegawai Yayasan XYZ)

Rizkika Fitri^{1*}

Program Pasca Sarjana Manajemen, Universitas Stikubank, Semarang, Indonesia,

rizkika.fitri@gmail.com

*Corresponding Author

Hasan Abdul Rozak²

Program Pasca Sarjana Manajemen, Universitas Stikubank, Semarang

hasanarozak@edu.unisbank.ac.id

Abstract

Background - The high level of competition in the field of educational services requires tertiary institutions to continue to improve the quality of human resources, in order to survive in the era of globalization. Organizations really need loyal and highly committed employees in order to survive and develop, therefore researchers are interested in studying the variables *Employee Engagement*, *LMX* and *OCB*.

Aim - This study aims to analyze the effect of *Employee Engagement* and *Leader Member Exchange (LMX)* on *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* by mediating social capital on employees of the XYZ Foundation.

Design / Methodology / Approach – Population in this study were 177 employees of the XYZ Foundation, using a purposive proportional sampling technique, only using a sample of 109 employees. Research testing was carried out by testing validity, reliability, multiple regression analysis, *t* test, *R*² test and moderation test using SPSS 22.

Findings – The results showed that: (1) *Employee Engagement* and *LMX* have a positive effect on *Social Capital* and *OCB* (2) *Social Capital* positive effect on *OCB* (3) *Social capital* mediates the effect of *Employee Engagement* on *OCB*, and (4) *Social capital* mediates the effect of *LMX* on *OCB*.

Conclusion - The empirical test results identify that the positive attitude resulting from *Employee Engagement*, *LMX* and social capital that exists in each employee will foster cooperation between fellow employees and superiors with the aim of personal success, other people and the organization.

Research Implication - This research is expected to make a positive contribution to further research, and to become a reference for organizations regarding the influence of employee engagement, *LMX* and mediation of social capital on *OCB*.

Limitation - The object of this research only took the XYZ Foundation with lecturers, teachers and employees as respondents who were still actively working at the XYZ Foundation.

Keywords: *Employee*, *Engagement*, *Leadership*, *Organizational*, *Citizenship*, *Social*.

Diterima : 06 Desember 2022

Direview : 16 Januari 2023

Direvisi : 25 Januari 2023

Disetujui : 30 Januari 2023



Abstrak

Latar Belakang – Tingkat persaingan dalam bidang jasa pendidikan yang tinggi, mengharuskan perguruan tinggi untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia, agar dapat bertahan di era globalisasi. Organisasi sangat membutuhkan pegawai yang loyal dan memiliki komitmen tinggi agar dapat bertahan dan berkembang, oleh karena itu peneliti tertarik untuk mempelajari variabel *Employee Engagement*, LMX dan OCB.

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Employee Engagement* dan *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan mediasi modal sosial pada pegawai Yayasan XYZ.

Desain / Metodologi / Pendekatan – Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Yayasan XYZ sebanyak 177 responden, dengan menggunakan teknik *purposive proporsional sampling*, maka hanya menggunakan sampel 109 pegawai. Pengujian penelitian dilakukan dengan uji validitas, reliabilitas, analisis regresi berganda, uji t, uji R² dan uji moderasi menggunakan SPSS 22.

Hasil dan Pembahasan – Hasil penelitian menunjukkan, bahwa : (1) *Employee Engagement* dan LMX berpengaruh positif terhadap Modal Sosial dan OCB (2) Modal Sosial berpengaruh positif terhadap OCB (3) Modal sosial memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB, dan (4) Modal sosial memediasi pengaruh LMX terhadap OCB.

Kesimpulan - Hasil uji empiris mengidentifikasi bahwa sikap positif yang dihasilkan dari *Employee Engagement*, LMX dan modal sosial yang ada pada setiap pegawai akan menumbuhkan kerjasama antar sesama pegawai maupun atasan dengan tujuan untuk kesuksesan pribadi, orang lain serta organisasi.

Implikasi Penelitian – Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi penelitian selanjutnya, serta dapat menjadi referensi bagi organisasi terkait adanya pengaruh *employee engagement*, LMX dan mediasi modal sosial terhadap OCB.

Batasan Penelitian – Obyek penelitian ini hanya mengambil pada Yayasan XYZ dengan responden dosen, guru dan karyawan yang masih aktif bekerja di Yayasan XYZ.

Kata Kunci: *Employee, Engagement, Leadership, Organizational, Citizenship, Sosial.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Begitu pula dalam Institusi Pendidikan, SDM harus diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan agar organisasi dapat terus bertahan dan berkembang. Yayasan XYZ merupakan yayasan pendidikan yang memiliki beberapa Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan Sekolah Tinggi Teknologi (STT). Sekolah merupakan lembaga atau organisasi pendidikan yang memberikan jasa pelayanan. Untuk itu seluruh bagian organisasi baik dosen, guru, maupun karyawan memiliki peranan

masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi, salah satunya dengan memberikan kinerja yang baik demi meningkatkan minat mahasiswa agar dapat mempertahankan eksistensinya di bidang pendidikan.

SMK dan STT didalam mencapai tujuan sejalan dengan visi dan misi harus ada kinerja pegawai yang tinggi. Dalam pelaksanaannya, permasalahan yang dihadapi SMK dan STT adalah rendahnya loyalitas para pegawai. Salah satu indikator rendahnya loyalitas yaitu rendahnya ketaatan/kepatuhan, dan rendahnya tanggung jawab. Rendahnya ketaatan

terhadap pimpinan dibuktikan dengan masih ada karyawan yang tidak menjalankan perintah ketika tidak dalam pengawasan atasan dan masih banyak pegawai yang datang masuk kantor terlambat, dan pulang kerja lebih awal. Rendahnya tanggung jawab, ditunjukkan dengan banyak sekali pekerjaan-pekerjaan yang diberikan, tetapi tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan *Standard Operating Procedures* (SOP) yang telah ditentukan.

Penelitian Suzana (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh OCB sebesar 74,8%. Loyalitas yang rendah dan kinerja pegawai yang tidak optimal ini kemungkinan disebabkan kurangnya OCB yang dimiliki pegawai terhadap SMK maupun STT, ditunjukkan oleh data persentase keterlambatan dan pulang lebih awal pegawai periode Oktober 2021 hingga April 2022 pada Tabel 1.

Tabel 1
Data Persentase Keterlambatan dan Pulang Lebih Awal Sampel Pegawai Yayasan XYZ
2021 – April 2022

Bulan	Jumlah Pegawai	Terlambat	Pulang Lebih Awal
Oktober	48	46%	17%
November	48	35%	13%
Desember	48	46%	27%
Januari	49	50%	17%
Februari	46	46%	27%
Maret	45	48%	23%
April	46	67%	35%

Sumber: Data sekunder yang diolah, Mei 2022

Berdasarkan data absensi yang diambil dari hasil rekam untuk absensi masuk dan pulang menggunakan *fingerprint* antara bulan Oktober 2021 sampai dengan bulan April 2022 tidak lebih dari 60% pegawai yang melakukan absensi masuk sesuai jadwal kerja yaitu pukul 07:00 WIB. Sedangkan untuk absensi pulang rata-rata 23% pegawai pulang mendahului sebelum waktu pulang kantor yaitu pukul 15:15 WIB. Fenomena tersebut tentu saja dapat

berimbas pada penyelesaian pekerjaan yang kurang optimal.

Salah satu indikator adanya OCB yang dikemukakan oleh Organ *et al* (2006) yaitu *Conscientiousness* yang merupakan perilaku karyawan yang bersedia patuh terhadap peraturan yang berlaku. Tabel 1 menunjukkan bahwa kemauan karyawan untuk mematuhi peraturan dan prosedur organisasi kurang. Penelitian tentang pengaruh *employee engagement* terhadap OCB Fauziridwan *et al.*, (2018); Solichin

(2018); Febrida dan Purwantoro (2020); Intan (2020), memberikan kesimpulan bahwa *Employee engagement* memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB karyawan. Sedangkan Prabasari *et al* (2018) mengatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap OCB.

Hasil penelitian Gosaria *et al.*, (2014); Prabawa dan Rozak (2015) menyatakan *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB), Kusumaningrum (2019) memberikan kesimpulan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara LMX dan OCB pada PT. MCM, sehingga ada *research gap* yang dapat memicu munculnya variabel mediasi. Dimana mediasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Modal Sosial. Ubaididillah (2017); Cendani dan Tjahjaningsih (2015); Fadli (2012) dalam penelitiannya mereka menyatakan bahwa modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Menurut Priyono *et al.*, (2021), berdasarkan uji mediasi terbukti bahwa modal sosial secara efektif menjadi variabel mediasi pada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB dan *Employee Engagement* terhadap OCB.

Perilaku OCB yang timbul diantara karyawan akan sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk mempererat kerja sama tim di dalam perusahaan tersebut. Melalui

perilaku *Organizational Citizenship Behavior* ini, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas perusahaan, semakin meningkatkan performa pelayanan kepada konsumen (mahasiswa) dan iklim perusahaan akan terjaga dengan baik karena hubungan antar karyawan ataupun antara karyawan dan atasan terjalin dengan baik.

TINJAUAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior adalah Perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mendorong berfungsinya organisasi secara efisien dan efektif, sebagaimana dikemukakan oleh Organ *et al.*, (2006) "*Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization*". Organ *et al* (2006) mengemukakan ada lima dimensi pada OCB yaitu:

1. *Altruism* yang berupa perilaku karyawan dalam menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi.
2. *Conscientiousness* yaitu perilaku karyawan yang bersedia patuh terhadap peraturan yang berlaku.



3. *Sportmanship* yaitu perilaku yang ditunjukkan karyawan dengan bertoleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan atau mengeluh.
4. *Courtesy* yaitu perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah interpersonal.
5. *Civic virtue* yaitu perilaku karyawan yang bersedia dalam mengikuti perkembangan dalam organisasi.

Employee Engagement

Employee Engagement didefinisikan oleh Cendani et al., (2015) sebagai upaya dari anggota organisasi untuk mengikatkan diri mereka dengan perannya dipekerjaan. Pegawai yang memiliki tingkat *Engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli dan Bakker, 2006). Sucahyowati dan Hendrawan, (2020) *Employee engagement* adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi.

Leader Member Exchange (LMX)

Leader Member Exchange adalah teori yang memfokuskan pada interaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Penelitian yang sudah dilakukan oleh Liden dan Maslyn (1998) dijelaskan bahwa LMX sebagai dinamika hubungan antara atasan dan bawahan yang bersifat multidimensional, yang memiliki empat dimensi yaitu :

1. Kontribusi
2. Loyalitas
3. Afeksi
4. Respek Profesional

Modal Sosial

Priyono et al., (2021) mendefinisikan modal sosial sebagai kemampuan masyarakat untuk bekerja sama, demi mencapai tujuan tujuan bersama, didalam berbagai kelompok dan organisasi. Febrida dan Purwantoro (2020) indikator dari modal sosial adalah :

1. Kepedulian sosial
2. Keadilan
3. Kepemimpinan transformasional
4. Budaya Organisasi
5. Sikap Anggota
6. Penerimaan terhadap Keragaman

Hipotesis

Pada kehidupan organisasi, arah visi misi maupun kebijakan organisasi akan dapat tercapai melalui adanya kerjasama yang baik dari setiap anggota yang ada Priyono et al., (2021). Sikap positif yang dihasilkan dari

Employee Engagement yang ada pada setiap pegawai akan menumbuhkan kerjasama antar sesama pegawai yang memiliki tujuan untuk kesuksesan pribadi, orang lain serta kesuksesan organisasi. Hal tersebut sejalan dengan Budianto (2016) terdapat hubungan *Employee Engagement* dengan modal sosial. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis 1.

H₁: *Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Modal Sosial.*

Hubungan dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan sangat penting untuk menciptakan kepercayaan yaitu ketika bawahan percaya kepada atasannya dan ketika atasan percaya akan kemampuan yang dimiliki bawahannya untuk sama-sama mencapai tujuan organisasi. Hubungan antara atasan dan bawahan yang baik juga akan menimbulkan modal sosial yang tinggi bagi bawahan untuk tetap berada dalam organisasi ataupun tempat dimana ia bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan antara atasan dan bawahan maka akan meningkatkan modal sosial karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis 2.

H₂: *Leader Member Exchange (LMX) berpengaruh positif terhadap Modal Sosial*

Pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Intan (2020); Fauziridwan et al., (2018) bahwa *Employee engagement* memberikan pengaruh yang positif terhadap

organizational citizenship behavior karyawan. Hubungan antara variabel *employee engagement* dan OCB juga diperkuat dengan penelitian Cendani dan Tjahjaningsih (2015); Kartika dan Muchsinati (2015) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan positif terhadap OCB. Artinya, semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin tinggi pula OCB. Solichin (2018) menyatakan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan PO Efisiensi Kebumen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee engagement* karyawan maka akan berdampak terhadap peningkatan OCB karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis 3.

H₃: *Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior*

Kurniawati (2010); Gosaria dan Setiawan (2014) menyatakan bahwa semakin tinggi kualitas hubungan pemimpin dan karyawan (LMX) akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti bahwa ketika interaksi antara atasan dan bawahan meningkat maka akan meningkatkan pula *organization citizenship behavior*. Hal ini diperkuat oleh Prabawa dan Rozak (2015), yang menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* artinya bahwa semakin tinggi tingkat *Leader Member Exchange* maka

akan semakin tinggi tingkat *Organization Citizenship Behaviour*. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis 4.

H₄: *Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior*

Karyawan yang memiliki modal sosial yang kuat, akan lebih mudah mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan juga bantuan dari rekan kerjanya. Hubungan harmonis akan mampu membuat para karyawan memiliki keterikatan yang kuat dengan perusahaan, sehingga mereka akan dengan suka rela menyelesaikan pekerjaan diluar *job description*-nya. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cendani dan Tjahjaningsih (2015) menemukan bahwa Modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis 5.

H₅: *Modal Sosial berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

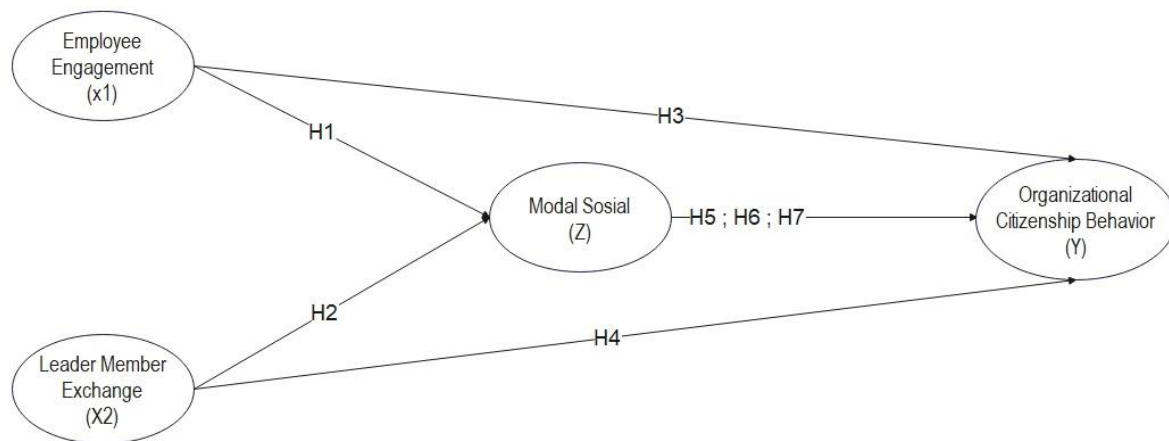
Berdasarkan hasil penelitian Priyono et al., (2021) terbukti bahwa Modal Sosial secara efektif menjadi variabel mediasi pada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, sehingga dapat dinyatakan bahwa Modal Sosial merupakan variable mediasi yang dapat membangun *Organizational Citizenship Behaviour*,

artinya adanya bekal modal sosial yang baik pada diri seorang pegawai maka dapat menjadikan *Organizational Citizenship Behaviour* pada dirinya juga menjadi baik. Hal ini didukung oleh Febrida dan Purwantoro (2020), *Employee engagement* dan modal sosial secara bersama-sama berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis 6.

H₆: *Modal Sosial memediasi pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

Hasil penelitian terdahulu yang telah meneliti hubungan antara *Leader Member Exchange (LMX)* dengan *Organization Citizenship Behaviour*, diantaranya Kurniawati (2010); Gosaria dan Setiawan (2014); Budijanto (2016); Prabawa dan Rozak (2016). Mereka telah menemukan adanya hubungan positif antara LMX dengan OCB. LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB artinya bahwa semakin tinggi tingkat *Leader Member Exchange* maka akan semakin tinggi tingkat *Organization Citizenship Behaviour*. Modal sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku OCB (Fadli, 2012). Sehingga dapat dirumuskan hipotesis 7.

H₇: *Modal Sosial memediasi pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Organizational Citizenship Behavior*



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen, guru dan karyawan yang bekerja di Yayasan XYZ sebanyak 177 orang. Adapun teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive* proporsional sampling dengan kriteria Dosen, Guru, dan Karyawan yang bekerja minimal satu tahun dan masih aktif bekerja di Yayasan XYZ. Peneliti mengambil sampel yang memenuhi kriteria secara acak sebanyak 60% jumlah pegawai dari masing-masing sekolah dengan jumlah 109 orang.

Teknik Analisis

Metode pengumpulan data dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada responden yang akan dijadikan sampel, setelah kuesioner terkumpul untuk selanjutnya dilakukan analisis data. Kuesioner tersebut menggunakan skala likert 1-7 yaitu gradasi jawaban dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Teknik pengolahan data dan analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji koefisien determinasi, uji F, uji t dan uji efek mediasi dan dihitung menggunakan SPSS 22.

1. Analisis Jalur

Analisis jalur hanya digunakan untuk menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner, sehingga untuk melakukan pembuktian hipotesis ke 6 dan ke 7 digunakan uji sobel.

2. Uji Sobel

Uji sobel diperlukan untuk menentukan pengaruh mediasi yang terjadi bersifat signifikan atau tidak. Analisis jalur akan menghasilkan koefisien yang menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel penelitian. Besarnya pengaruh langsung ditunjukkan dengan angka koefisien keluaran dari SPSS 22.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Pengujian instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan realibilitas. Sebelum dilakukan analisis faktor terlebih dahulu dilakukan uji KMO. Bila nilai KMO $\geq 0,5$ maka analisis faktor dapat dilakukan. Berdasarkan tabel 2 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai KMO $\geq 0,5$ menandakan bahwa kriteria kecukupan sampel penelitian ini telah terpenuhi sehingga analisis faktor dapat dilakukan.

Pengujian reliabilitas ini menggunakan uji *alpha Cronbach*. Apabila nilai *alpha Cronbach* $> 0,7$ maka variabel dikatakan reliabel. Pada pengujian reliabilitas, tabel 3 menunjukkan bahwa variabel *Employee Engagement* (X_1), *Leadership Member Exchange* (X_2), Modal Sosial (Y_1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y_2) dikatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

Uji Hipotesis

Berdasarkan sajian data pada tabel 4, *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Modal Sosial. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar $0,000 < \alpha = 5\% (0,05)$; berarti secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Employee Engagement* (X_1) terhadap Modal Sosial (Y_1) dengan koefisien beta standar sebesar 0,409. Dengan demikian H1 diterima. *Leadership Member*

Exchange berpengaruh positif terhadap Modal Sosial. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar $0,000 < \alpha = 5\% (0,05)$; berarti secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Leadership Member Exchange* (X_2) terhadap Modal Sosial (Y_1) dengan koefisien beta standar sebesar 0,477. Dengan demikian H2 diterima. *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar $0,009 < \alpha = 5\% (0,05)$; artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan koefisien beta standar sebesar 0,009 Maka, H3 diterima.

Leadership Member Exchange berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar $0,002 < \alpha = 5\% (0,05)$; artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan koefisien beta standar sebesar 0,270. Dengan demikian H4 diterima. Modal Sosial berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar $0,000 < \alpha = 5\% (0,05)$; artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan

signifikan antara Modal Sosial terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan koefisien beta standar sebesar 0,422. Dengan demikian H5 diterima.

Uji Sobel

tabel 5 menunjukkan (1) nilai Z hitung sebesar 5,6970 > Z tabel (1,96) dan nilai probabilitas sebesar 0,0000 < taraf signifikansi 5% atau 0,05 menunjukkan Modal Sosial memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan (2) Nilai Z hitung sebesar 5,4414 > Z tabel (1,96) dan nilai probabilitas sebesar 0,0000 < taraf signifikansi 5% atau 0,05 menunjukkan Modal Sosial memediasi pengaruh *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Uji Path

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur (Path analysis) dengan SPSS diperoleh persamaan analisis jalur pada gambar 2 dan 3. Koefisien pengaruh langsung variabel *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,214. Sedangkan Koefisien pengaruh langsung variabel *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,270.

Model Regresi

Model Pertama, pengaruh *Employee Engagement* (X_1) dan *Leadership Member Exchange* (X_2) terhadap Modal Sosial (Y_1)

Nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model pertama berkaitan dengan pengaruh *Employee Engagement* dan *Leadership Member Exchange* terhadap Modal Sosial dinyatakan fit atau layak sebagai model penelitian. Hasil uji R^2 sebesar 0,616, berarti bahwa variabel *Employee Engagement* (X_1), dan *Leadership Member Exchange* (X_2) terhadap Modal Sosial (Y_1) memiliki kontribusi sebesar 61,60%. Sedangkan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap Modal Sosial memiliki kontribusinya sebesar $(100\% - 61,60\%) = 38,40\%$. Hasil pengolahan data model pertama diperoleh persamaan regresi : $Y_1 = 0,409 X_1 + 0,477 X_2$

Model Kedua, pengaruh *Employee Engagement* (X_1), dan *Leadership Member Exchange* (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y_2) dengan Modal Sosial Sebagai variabel mediasi

Nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model kedua berkaitan dengan pengaruh *Employee Engagement*, *Leadership Member Exchange* dan Modal Sosial terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan fit atau layak sebagai model penelitian. Hasil uji R^2 sebesar 0,641, berarti bahwa variabel *Employee Engagement* dan *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior dengan Modal Sosial sebagai variabel intervening memiliki kontribusi sebesar 64,1%. Sedangkan faktor lain yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki kontribusi sebesar $(100\% - 64,1\%) = 35,9\%$. Hasil pengolahan data model penelitian diperoleh persamaan regresi : $Y_2 = 0,214 X_1 + 0,270 X_2 + 0,422 Y_1$

Pembahasan

Hasil uji efek mediasi pertama ditemukan Modal Sosial memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Priyono et al., (2021) terbukti bahwa modal sosial merupakan variable mediasi yang dapat membangun *Organizational Citizenship Behaviour*, artinya Pegawai yang memiliki modal sosial yang kuat, akan lebih mudah untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan

dan juga bantuan dari rekan kerjanya. Hubungan harmonis tersebut akan mampu membuat para pegawai memiliki keterikatan yang kuat dengan perusahaan, sehingga mereka akan dengan suka rela menyelesaikan pekerjaan diluar *job description*-nya.

Hasil uji efek mediasi kedua ditemukan Modal Sosial memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan Kurniawati (2010); Gosaria dan Setiawan (2014); Budijanto (2016); Prabawa dan Rozak (2016) bahwa ada hubungan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) melalui modal sosial. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika interaksi antara atasan dan bawahan meningkat maka akan meningkatkan pula *Organization Citizenship Behavior*.

Tabel 2
 Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	KMO	Item	Hasil
1.	<i>Employee Engagement</i>	0,874	17	Valid
2.	<i>Leader Member Exchange</i>	0,918	10	Valid
3.	Modal Sosial	0,902	13	Valid
4.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,858	12	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 3
 Hasil Uji Reliabilitas *Cronbach's Alpha*

No.	Variabel	Alpha Cronbach	Rate Of Thumb	Keterangan
1	<i>Employee Engagement</i>	0,922	0,7	Reliabel
2	<i>Leadership Member Exchange</i>	0,849	0,7	Reliabel
3	Modal Sosial	0,881	0,7	Reliabel
4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,912	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2022



Tabel 4
 Hasil Uji Regresi Berganda, Uji Model dan Uji t

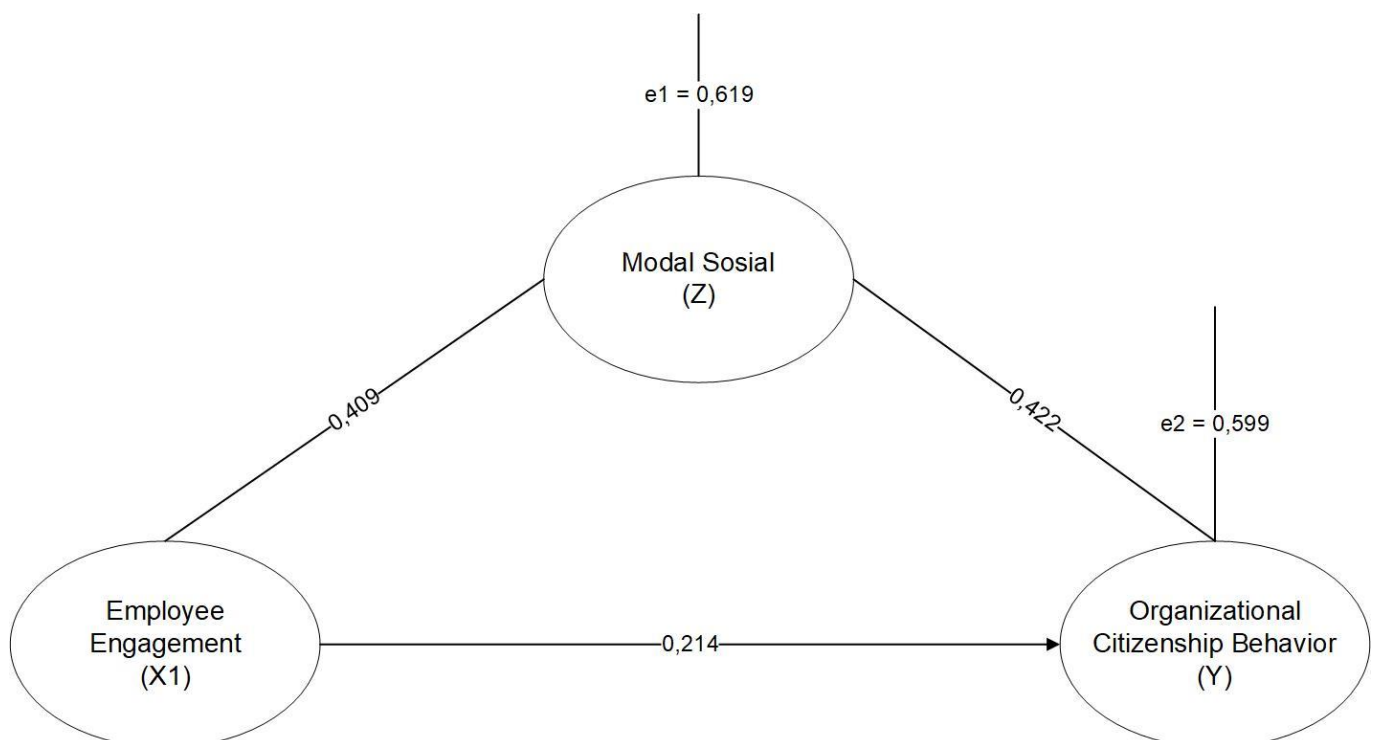
	Koefisien Determinasi	Anova		Hasil Uji Regresi		Keterangan
	(Adj R ²)	F	Sig.	Beta	Sig.	
Persamaan I						
<i>Employee Engagement</i> terhadap Modal Sosial	0.616	87.630	0.000	0.409	0.000	H1 diterima
<i>Leadership Member Exchange</i> terhadap Modal Sosial				0.477	0.000	H2 diterima
Persamaan II						
<i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.641	65.416	0.000	0.214	0.009	H3 diterima
<i>Leadership Member Exchange</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>				0.270	0.002	H4 diterima
Modal Sosial terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>				0.422	0.000	H5 diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

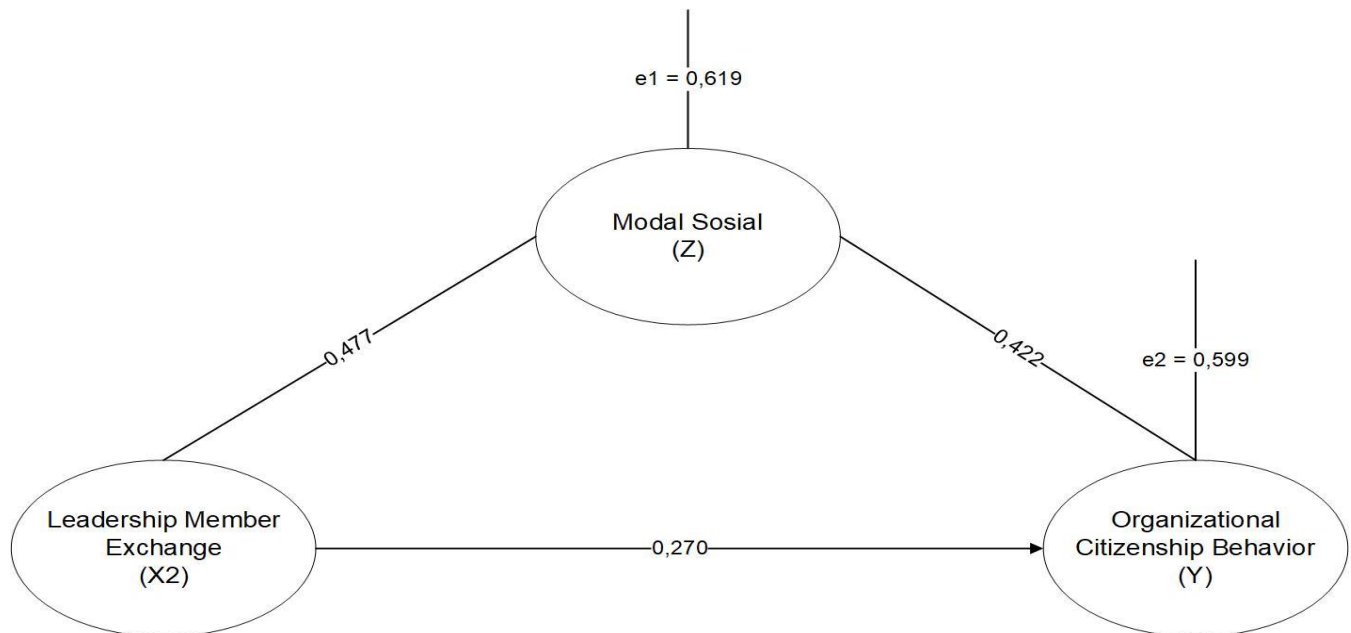
Tabel 5
 Hasil Uji Sobel Test

		Value	Z	Sig (Two)
Efek Mediasi Pertama	Effect	0,5150	5,6970	0,0000
Efek Mediasi Kedua	Effect	0,4168	5,4414	0,0000

Sumber: Data primer yang diolah, 2022



Gambar 2. Koefisien analisis jalur 1



Gambar 3. Koefisien analisis jalur 2

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* dan *Leadership Member Exchange* berpengaruh positif terhadap Modal Sosial dan *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya semakin tinggi *Employee Engagement* dan LMX yang dimiliki pegawai yayasan XYZ maka Modal Sosial dan OCB nya semakin meningkat. Modal Sosial berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya semakin tinggi Modal Sosial pegawai semakin kuat OCB pada pegawai Yayasan XYZ. Modal sosial memediasi pengaruh *Employee Engagement* dan *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

IMPLIKASI PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai referensi dan

pedoman untuk penelitian-penelitian selanjutnya dalam ilmu manajemen khususnya dibidang sumber daya manusia dan mampu memberikan kontribusi yang positif bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *Employee Engagement*, *Leader Member Exchange (LMX)*, modal sosial dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

ACKNOWLEDGEMENT

Terimakasih untuk semua pihak yang telah mendukung dan membantu penelitian ini. Terima kasih kepada guru, dosen dan karyawan yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner, dan terima kasih kepada tim Universitas Muhammadiyah Gresik yang telah membantu menerbitkan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Budijanto. (2016). Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru SD Swasta Di Kecamatan Menteng Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 7,(1).
- Cendani, C dan Tjahjaningsih, E. (2015). Pengaruh *Employee Engagement* Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *OCB (Organizational Citizenship Behaviour)* Sebagai Mediasi (Studi Pada Bank Jateng Kantor Pusat). *Jurnal Media Ekonomi Dan Manajemen*, 30(2).
- Fadli, M. (2012). Pengaruh Modal Sosial terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Cabang Makassar. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Bogor: Institut Pertanian Bogor. Retrieved from <http://repository.ipb.ac.id>
- Fauziridwan, Meydy., Adawiyah, Wiwiek Rabiatul., dan Ahmad, Abdul Aziz. (2018). Pengaruh *Employee Engagement* Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Serta Dampaknya Terhadap *Turnover Intention*. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA)*, 20 (1).
- Febrida, N & Purwantoro. (2020). Pengaruh *Employee Engagement* Dan Modal Sosial Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan Pada Dinas Tanaman Pangan Dan Holtikultura Kabupaten Rokan Hulu. *HJMB*.(2), 2.
- Gosaria, Danny & Setiawan, Roy. (2014). Pengaruh *Leadership Member Exchange* Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Di PT. Welco. *AGORA*. (2), 1.
- Intan, Natasya Pramanda. (2020). Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Affective Commitment* sebagai mediasi pada karyawan PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Unit SME Kediri Jawa Timur
- Kartika, J., dan Muchsniati, E.S. (2015). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan BPR di Batam. *Jurnal Manajemen*, 14 (2), 245–270.
- Kusumaningrum, Theresia Tyas (2019) Hubungan antara *Leader Member Exchange (LMX)* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada PT. MCM. Thesis, Unika Soegijapranata Semarang.
- Kurniawati. (2010). Pengaruh Leader-Member Exchange Pada *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Kepercayaan Dan Dukungan Supervisor Sebagai Variabel Pemediasi. Skripsi. Terbit : <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/14172>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). *Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development*. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., dan MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California : Sage Publications, Inc.

- Prabasari, I Gusti Agung Maya, Luh Kadek Budi Martini dan Nengah Suardika. (2018). The Effect of Communication and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in Employees PT. PLN (Persero) Distribution of Bali' International Journal of Contemporary Research and Review. ISSN 0976 – 4852.
- Prabawa, A.E, dan Rozak, H. (2015). 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. Seminar Prosiding - Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu Unisbank.
- Priyono, B.S, Basukianto, Indriyaningrum, Nahdori. (2021). Pemediasian Modal Sosial Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior. Proceeding SENDIU.
- 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, 6 (22).
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716. Retrieved July 23, 2021, from: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/251.pdf>
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organization Behavior*, 25. 293- 315.
- Sucahyowati, H., dan Hendrawan, A. (2020). Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT MK Semarang. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2 (2).
- Suzana, Anna (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di : PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon). *Jurnal Logika*, XIX,1. <http://jurnal.unswagati.ac.id>
- Ubaididillah, H. (2017). Analisa Pengaruh Modal Sosial Terhadap *Organizational Citizenship Behaviors (OCB)* Dengan Mediasi Kepercayaan Pada Manajemen Bumdesa. *WAHANA*. (68),1.