

PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Nyoman Pradnyaswari¹

¹ Universitas Udayana

e-mail: pradnyaswari99@gmail.com

Received : March, 2024

Accepted : April, 2024

Published : April, 2024

ABSTRACT

Organizational citizenship behavior is the attitude of employees in carrying out their duties and responsibilities outside the formal responsibilities that have been determined by the organization that can increase organizational effectiveness. The purpose of this study was to analyze the effect of leader-member exchange and work engagement on organizational citizenship behavior. The population of this study were all the employees with a sample of 87 employees. The data collection method was carried out by survey through questionnaires. The data analysis method used in this research is SEM (Structural Equation Modeling) based on Partial Least Square (PLS). The results showed that leader-member exchange and work engagement had a positive and significant effect on organizational citizenship behavior.

Keywords: leader-member exchange, organizational citizenship behavior, work engagement

ABSTRAK

Organizational citizenship behavior adalah sikap kerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di luar tugas tanggung jawab formal yang telah ditentukan oleh organisasi yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh leader-member exchange dan work engagement terhadap organizational citizenship behavior. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai dengan sampel sebanyak 87 orang pegawai. Metode pengumpulan data dilakukan dengan survei melalui kuesioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (Structural Equation Modelling) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa leader-member exchange dan work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior.

Kata kunci: leader-member exchange, organizational justice, work engagement

1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi memiliki tujuan meningkatkan laba dan melakukan pemenuhan kepentingan pemegang saham dan *stakeholder*. Organisasi membutuhkan tenaga kerja yang baik dalam tujuan meningkatkan kinerja perusahaan serta mencapai keunggulan kompetitif. SDM dengan kualitas dan etos kerja yang rendah dapat memberi dampak yang negatif kepada perusahaan, salah satunya adalah tidak tercapainya tujuan perusahaan (Wicaksono & Priyono, 2022). *Organizational citizenship behavior* penting dimiliki oleh seluruh pegawai karena dapat meningkatkan efektivitas organisasi, meningkatkan kinerja dan produktivitas, *organizational citizenship behavior* memiliki banyak dampak positif salah satunya meningkatkan efisiensi organisasi, kemampuan menarik dan mempertahankan karyawan dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan (Hermawan *et al.*, 2020). Dunia kerja di zaman ini, tugas dan pekerjaan lebih banyak dilakukan dan dikerjakan dalam tim kerja, organisasi membutuhkan pegawai yang

memiliki perilaku menolong yang ditunjukkan dengan adanya perilaku membantu rekan kerja, sukarela untuk melakukan pekerjaan ekstra dan menghormati peraturan dan kebijakan organisasi serta menerima lingkungan kerja yang mungkin tidak ideal (Robbins & Judge, 2015). Pegawai negeri sipil perlu memiliki kompetensi untuk mendukung pelaksanaan strategi instansi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen, dimana perlu adanya perilaku *extra-role* untuk bekerja demi kemajuan instansi bukan untuk tujuan individu (Wijanarko & Tjahjansih, 2022). Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah III Provinsi Bali merupakan salah satu instansi pemerintah yang bergerak dalam bidang infrastruktur. Sebagai salah satu instansi pemerintah, Bali yang dikenal sebagai daerah pariwisata membuat infrastruktur jalan yang ada harus dipelihara dengan baik agar dapat meningkatkan nilai tambah terhadap kualitas pariwisata di Bali. Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah III Provinsi Bali ini merupakan institusi pelaksanaan pembangunan proyek jalan dan jembatan besar (mercusuar). Permasalahan yang terjadi berdasarkan wawancara dengan 5 orang pegawai yaitu pegawai masih belum mau membantu karyawan lain dalam bekerja atau menyelesaikan masalah. Hasil wawancara menunjukkan bahwa ketika pegawai telah menyelesaikan pekerjaannya atau tanggung jawabnya sendiri sedangkan masih ada pegawai lain yang belum selesai maka mereka belum memiliki inisiatif untuk langsung membantu karyawan lain yang masih memiliki pekerjaan tersebut dan hanya akan menunggu perintah terlebih dahulu. Beberapa pegawai berpendapat bahwa mereka kurang bersedia menggantikan dan membantu pegawai lain karena mereka merasa bahwa pekerjaan tersebut bukan kewajiban mereka. Pegawai dalam wawancara menyatakan bahwa mereka cenderung tidak mau menggantikan pekerjaan pegawai lain yang tidak masuk apabila tidak mendapat perintah atau instruksi dari atasan dan hanya akan melakukan pekerjaan lebih ketika atasan memberi perintah mereka untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Pegawai juga menyatakan bahwa mereka masih mengeluh saat bekerja. Keluhan tersebut terjadi ketika mereka harus bekerja lebih dari waktu kerja atau *overtime* dimana pegawai berpendapat keluhan tersebut terjadi apalagi ketika mereka harus bekerja lebih karena merasa waktu kerja telah usai dan merasa lelah dan ingin segera beristirahat. Hal tersebut menyebabkan terjadinya aktifitas keluhan yang terjadi di dalam pekerjaan. Berdasarkan permasalahan yang terjadi, perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai masih kurang optimal dimana perilaku *organizational citizenship behavior* yang kurang optimal cenderung mempengaruhi bagaimana kualitas kerja mereka. Perilaku *organizational citizenship behavior* yang kurang optimal cenderung dapat menurunkan citra perusahaan dan memiliki dampak negatif apabila karyawan tidak memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* yang baik, sehingga permasalahan ini perlu diangkat dalam penelitian.

Penelitian terdahulu dari menyatakan bahwa peran *leader-member exchange* merupakan salah satu elemen penting dalam menilai hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan untuk memotivasi bawahan, yang mana *leader-member exchange* memberikan cukup bukti bahwa kualitas hubungan diadik tidak boleh diabaikan karena dampaknya yang signifikan terhadap peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior* (Daud & Handayani, 2023). Selain *leader-member exchange*, *work engagement* juga memiliki peran penting dalam peningkatan *organizational citizenship behavior*. *Work engagement* yang dimiliki karyawan akan menyebabkan karyawan membantu rekan kerja lain di luar perannya demi kemajuan perusahaan, *work engagement* dikatakan memiliki konsekuensi yang positif terhadap organisasi dan perilaku karyawan dalam pekerjaan dan organisasi (Ayuningsih, 2023).

TINJAUAN PUSTAKA

A. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Organizational citizenship behavior adalah perilaku individu yang bersifat diskresioner, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal formal dan yang secara keseluruhan mendorong fungsi organisasi yang efektif (Organ, 1988). Perilaku *organizational citizenship behavior* ini cenderung timbul dari perasaan puas yang dimiliki karyawan terhadap organisasi ketika mampu melaksanakan suatu pekerjaan yang lebih pada organisasi, perilaku ini merupakan hasil atas keyakinan seseorang terhadap organisasi dalam memenuhi seluruh kebutuhan mulai dari fasilitas pekerjaan sampai keterikatan psikologis (Muhtasom *et al.*, 2017). Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan cenderung memberikan pengaruh yang menguntungkan yang dapat menciptakan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan, mempunyai sikap positif dan semangat bekerja dan memberikan perilaku *extra-role* atau perilaku sukarela melaksanakan tugas yang bukan pekerjaan atas dasar puas di dalam organisasi (Purnamarini & Kurniawan, 2023). Karyawan yang bertindak dengan cara yang menguntungkan organisasi secara keseluruhan dan keinginan karyawan untuk bekerja dan memberikan kontribusi kepada

perusahaan merupakan indikator perilaku positif mereka yang dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (Jufrizen *et al.*, 2020).

Perilaku karyawan dibagi menjadi kategori “in-role” dan “out-role” (Sihombing dan Sitanggang, 2019). Kurniawan & Hutami (2019) *organizational citizenship behavior* adalah bentuk sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di luar tugas tanggung jawab formal yang telah ditentukan oleh organisasi. Teori pertukaran sosial didasarkan pada gagasan bahwa orang melihat hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung biaya dan membandingkannya dengan imbalan yang diperoleh dengan melanjutkan hubungan, teori pertukaran sosial memprediksi bahwa nilai dari suatu hubungan mempengaruhi hasil atau apakah orang akan melanjutkan hubungan atau mengakhirinya (West & Turner, 2009:216). Dimensi yang digunakan dalam mengukur *organizational citizenship behavior* adalah *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportsmanship*, dan *courtesy* (Habeeb, 2019).

B. LEADER-MEMBER EXCHANGE

Leader-member exchange menjelaskan tentang pertukaran sosial yang terjadi antara pemimpin terhadap bawahannya yang berfokus pada hubungan timbal balik yang terjadi (Dansereau *et al.*, 1975). *Leader-member exchange* berfokus pada kepemimpinan yang meningkatkan kontribusi pegawai dalam memajukan organisasi dengan cara mencapai tujuan bersama dan membangun hubungan interpersonal antara pemimpin dan anggota organisasi (Tanjung & Sulastri, 2020). Hubungan dari tingginya *leader-member exchange* ditunjukkan dengan kedekatan pimpinan dan bawahan, loyalitas, dan rasa hormat antara pemimpin dan karyawan, sedangkan rendahnya hubungan *leader-member exchange* ditandai dengan kurangnya kedekatan antara atasan bawahan, loyalitas dan kurangnya rasa hormat pada interpersonal anggota perusahaan, *leader-member exchange* adalah suatu konsep yang mendukung perilaku seorang pemimpin untuk in-group dan out-group dalam organisasi (Organ, 2018). LMX adalah suatu variabel individu yang mewakili sumber daya dan persepsi mengenai dukungan organisasi, variabel ini berfungsi sebagai variabel perusahaan yang dapat meningkatkan atau mengurangi dampak dari variabel sumber daya yang lain (Choi *et al.*, 2021). Liden & Maslyn (1998) menyatakan *leader-member exchange* dapat diukur melalui 4 dimensi yaitu *affect*, *contribution*, *loyalty*, dan *professional respect*.

Perilaku pemimpin dalam memberikan umpan balik terhadap kepada karyawan sangat dibutuhkan dan umpan balik tersebut efektif terkait dengan pekerjaan bawahan, kesesuaian antara umpan balik yang diharapkan dan kualitas umpan balik yang diberikan akan menyebabkan karyawan merasa dihargai dan mendorong perasaan yang lebih positif yang mengarahkan pada *leader-member exchange* yang berkualitas dan meningkatkan perilaku karyawan dalam bekerja (Qi *et al.*, 2023). *Leader-member exchange* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dimana *leader-member exchange* memiliki kaitan dengan bagaimana pegawai dalam melakukan pekerjaannya (Wijanarko & Tjahjaningsih, 2022). Penelitian Fitri & Rozak (2023) menyatakan bahwa *leader-member exchange* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karena interaksi atasan dan bawahan yang meningkat dapat membuat karyawan merasakan kewajiban untuk membalas perlakuan dari hubungan tersebut dengan perilaku positif yang ekstra seperti *organizational citizenship behavior*. Penelitian Monna *et al.* (2022) menyatakan bahwa *leader-member exchange* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*.

H₁ = *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

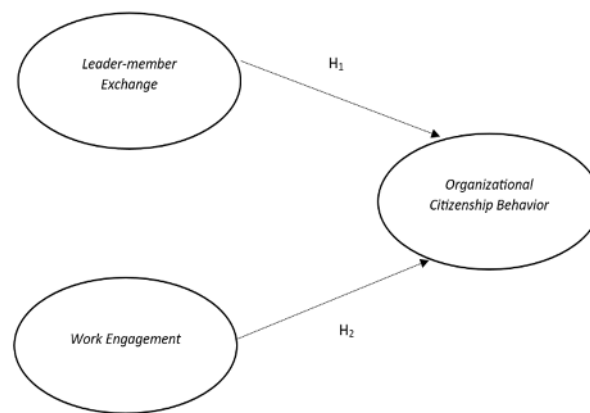
C. WORK ENGAGEMENT

Work engagement adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang didasari oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli *et al.*, 2002:74). *Work engagement* digambarkan sebagai sejauh mana individu memperhatikan dan mengeksplorasi perannya dalam organisasi, sehingga menghasilkan sikap dan pandangan yang positif (Koroh *et al.*, 2021). Faktor faktor yang mempengaruhi *work engagement* antara lain adalah tuntutan kerja yang muncul dari tuntutan pekerjaan (Asan & Huliselan, 2020). *Work engagement* ditunjukkan dengan kesediaan karyawan untuk memberikan kinerja terbaik yang akan membuat organisasi menjadi lebih produktif (Yadav *et al.*, 2022). *Work engagement* adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya, dimana pada komitmen emosional ini karyawan benar benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka (Sucahyowati & Hendrawan, 2020). *Work engagement* diukur melalui dimensi pengukuran dari Schaufelli

& Bakker (2004) melalui alat ukur UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

Teori *social exchange* menjelaskan bahwa karyawan yang menerima sumber daya dari organisasi, mereka akan merasa berkewajiban membayar organisasi dengan tingkat keterlibatan tinggi, dalam hal ini karyawan dengan tingkat *work engagement* tinggi, merasa berkewajiban untuk membawa diri mereka lebih dalam ke dalam kinerja dalam perusahaan dengan memberikan perilaku ekstra dan bekerja melebihi persyaratan formal untuk membalas sumber daya yang mereka terima dari organisasi (Kahn, 1990). Karyawan yang memiliki rasa terlibat cenderung merasa berkewajiban untuk membawa diri lebih dalam ke dalam kinerja mereka dan membalas perilaku terlibat tersebut dengan berperan aktif kepada organisasi dalam bentuk *organizational citizenship behavior* (Krishnan *et al.*, 2023). Penelitian Yudhinta *et al.* (2023) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*, dimana semakin baik *engagement* karyawan dalam bekerja maka mereka akan memiliki perilaku *organizational citizenship behavior*.

H₂ = *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

[Sumber: Fitri & Rozak (2023); Krishnan *et al.* (2023); Qi *et al.* (2023)]

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertempat di Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah III Provinsi Bali. Objek penelitian disini adalah *leader member exchange*, *work engagement*, dan *organizational citizenship behavior*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah III Provinsi Bali yang berjumlah 87 orang pegawai. Teknik sampel disini menggunakan sampel jenuh. *Sampling* jenuh adalah penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017:87). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan survei melalui kuesioner dengan skala *likert*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) berbasis *Partial Least Square (PLS)* melalui software *SMART PLS*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Deskripsi Data

Tabel 1. Hasil R-Square

[Sumber: Data diolah, 2024]

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,755	0,749

Variabel *organizational citizenship behavior* memiliki nilai R-square sebesar 0,755 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan oleh *leader-*

member exchange dan *work engagement* sebesar 75,5 persen, sedangkan 24,5 persen lainnya dijelaskan oleh variabel di luar model.

Tabel 2. Uji Hipotesis
[Sumber: Data diolah, 2024]

	<i>Original Sampel (O)</i>	<i>Sampel Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T (O/STDEV)</i>	<i>Statistics P Values</i>
<i>Leader-member Exchange - > Organizational Citizenship Behavior</i>	0.706	0.706	0.079	8.911	0.000
<i>Work Engagement -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.241	0.238	0.088	2.754	0.007

- 1) Nilai *p-value* variabel *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai beta sebesar 0,706 dengan nilai *t statistic* sebesar 8.911 dibandingkan dengan *t-tabel* sebesar 1,96. Nilai *t-statistik* > *t-tabel* ($8.911 > 1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Maka, hasil ini menunjukkan bahwa H_1 diterima.
- 2) Nilai *p-value* variabel *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar $0,007 < 0,05$ dengan nilai beta sebesar 0,241 dengan nilai *t statistic* sebesar 2.754 dibandingkan dengan *t-tabel* sebesar 1,96. Nilai *t-statistik* > *t-tabel* ($2.754 > 1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Maka, hasil ini menunjukkan bahwa H_2 diterima.

3.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi *leader-member exchange* yang dirasakan pegawai maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang dimiliki pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Takwa *et al.* (2024) menyatakan bahwa *leader-member exchange* (LMX) memiliki nilai positif signifikan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) karena seorang atasan dapat mempengaruhi bagaimana perilaku karyawannya dimana apabila hubungan interaksi atasan dan bawahan yang terjadi berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi yang menyebabkan meningkatnya rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka akan lebih termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan mereka.

Hubungan *leader-member exchange* berkualitas tinggi antar atasan dan bawahan meningkatkan produktivitas karyawan dan hubungan tersebut dapat menunjukkan kesetiaan dan memotivasi karyawan untuk memberikan peran ekstra melebihi persyaratan yang disebut *organizational citizenship behavior* (Mohamed *et al.*, 2020). Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Kurniawan (2023) yang menyatakan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian dari Mahmudah *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh *leader-member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* yang positif dan signifikan, dimana adanya interaksi langsung dengan atasan melalui sikap peduli dan perhatian dimana atasan mengamati dan mendengarkan bawahan mereka yang akan meningkatkan rasa hormat sehingga bawahan akan bekerja semaksimal mungkin bahkan dengan sukarela yang menyebabkan peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi *work engagement* yang dirasakan pegawai, maka semakin meningkat *organizational citizenship behavior* yang dimiliki pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Krishnan *et al.* (2023) menyatakan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, karyawan yang memiliki

Tingkat *engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan lebih banyak perilaku *organizational citizenship behavior*, dimana karyawan akan lebih aktif membantu karyawan lain dalam melakukan pekerjaan secara sukarela. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Park (2019) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian Juwita *et al.* (2023) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung memiliki antusias dan dedikasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka, yang akan membuat mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaan mereka setiap hari dan karyawan yang memiliki tingkat antusias dan motivasi tinggi cenderung memperlihatkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian dari Ayuningsih (2021) yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang mana karyawan yang memiliki *work engagement* yang baik maka akan memiliki keinginan untuk bekerja, untuk membuat sesuatu yang lebih baik, bekerja lebih lama dan lebih keras dan mencapai lebih untuk organisasi dan berbicara positif tentang organisasi yang menunjukkan perilaku *extra mile* nya dalam bentuk *organizational citizenship behavior*.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, uji hipotesis dan pembahasan hasil penelitian yang telah diuraikan pada sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *leader-member exchange* dan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi hubungan atasan dan bawahan yang dimiliki oleh pegawai serta semakin tinggi tingkat *engagement* pegawai dalam bekerja, akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai di dalam organisasi. Instansi sebaiknya dapat lebih memperhatikan *leader-member exchange* dan *work engagement* pegawai karena dua variabel tersebut memiliki peran dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai. Instansi sebaiknya dapat meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan, instansi sekiranya dapat dengan rutin mengadakan *gathering* ataupun *outbond* dengan seluruh pegawai agar atasan dan bawahan dapat membangun suatu hubungan kedekatan yang baik secara pribadi maupun profesional agar dapat meningkatkan hubungan *leader-member exchange* yang ada di dalam instansi. Instansi sebaiknya juga dapat membangun suatu lingkungan kerja yang menyenangkan agar dapat meningkatkan tingkat *engagement* karyawan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan *work engagement* yang dimiliki pegawai serta dapat memberikan motivasi kepada karyawan dalam bekerja.

PERNYATAAN PENGHARGAAN

Penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tulus untuk semua pihak yang telah berperan penting dalam penulisan penelitian ini terutama untuk seluruh pegawai Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah III Provinsi Bali yang telah berkenan untuk menjadi responden dan berpartisipasi dalam penelitian ini dengan memberikan waktunya dan berbagi pengalaman yang dimiliki dalam menyempurnakan penelitian ini.

Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan moral, motivasi dan dorongan selama penulisan artikel penelitian ini. Semangat dan dukungan mereka menjadi sumber inspirasi bagi penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada seluruh keluarga, saudara, dan teman-teman yang telah selalu mendukung dan memberi semangat dalam menulis penelitian ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan kesejahteraan pada instansi pemerintah dan pegawai yang berperan penting dalam menyukseskan pembangunan infrastruktur Bali kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. C.S. Wicaksono., & B.S. Priyono. "Analisis Pengaruh Leader-member Exchange (LMX) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pelayanan Dan Pengawasan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas". *YUME: Journal Of Management.*, Vol. 5 No. 3, pp. 601–630. 2022.
- [2]. H. Hermawan., H.M. Thamrin., & P. Susilo. "Organizational Citizenship Behavior and Performance: The Role of Employee Engagement". *Journal of Asian Finance, Economics and Business.*, Vol. 7 No. 12, pp. 1089-1097. 2020.
- [3]. S.P. Robbins., & T.A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. 2015.

- [4]. N. Wijanarko., & E. Tjahjaningsih. "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX), Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dengan Modal Sosial Sebagai Variabel Moderat (Studi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang)". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis.*, Vol 5 No. 02, pp. 160-170. 2022.
- [5]. A.C. Daud., & L. Handayani. "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Unit Rekam Medis Di RSUD Dr. Hasri Ainun Habibie". *INFOKES : Jurnal Ilmiah Rekam Medis dan Informatika Kesehatan.*, Vol 13 No. 1, pp. 7-13. 2023.
- [6]. A.M. Ayuningsih. "Work Engagement, Komitmen Organisasi, Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Puskesmas". *Jurnal Psikologi.*, Vol 14 No. 1, pp. 88-101. 2021.
- [7]. D.W. Organ. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.*, Lexington: Lexington Books. 1988.
- [8]. A. Muhtasom., H. Abdul., R. Mus., J. Bijang., & B. Latief. "Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar". *International Journal of Education and Research.*, Vol. 5 No. 10, pp. 71–88. 2017.
- [9]. T.R. Purnamarini., & I.S. Kurniawan. "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Dimediasi Motivasi Kerja Karyawan". *Journal Management, Business, and Accounting.*, Vol. 22 No. 2, pp. 292-300. 2023.
- [10]. J. Jufrizen., S. Farisi., M.E. Azhar., & R. Daulay. "Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan". *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan).*, Vol 4 No. 2, pp. 145–165. 2020.
- [11]. S. Sihombing., & D. Sitanggang, D. "Organizational Citizenship Behavior Ditinjau Dari Kepuasan Kerja". *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan.*, Vol 5 No. 2, pp. 191–208. 2019.
- [12]. I.S. Kurniawan., & L.T.H. Hutami, L. T. H. "The Mediation of Job Engagement to Rewards and Recognition toward Organizational Citizenship Behavior and Task Performance". *2nd International Conference on Banking, Accounting, Management and Economics.*, Vol 86, pp. 48–52. 2019.
- [13]. R. West., & L.H. Turner. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi (Introducing Communication Theory: Analysis and Application)*. Jakarta: Salemba Humanika. 2009.
- [14]. S. Habeeb. A Proposed Instrument For Assessing Organizational Citizenship Behavior In BFSI Companies In India. *Cogent Business and Management.*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-20. 2019.
- [15]. F. Dansereau., G. Graen., W.J. Haga. "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. A Longitudinal Investigation of The Role Making Process". *Organizational Behavior and Human Performance.*, Vol. 13 No. 1, pp. 46-78. 1975.
- [16]. R.H.A. Tanjung., & Sulastri. "The Influence of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction, Work Motivation, and Organizational Commitment to Mental Hospital Employees Prof. HB. Saanin Padang". *Proceedings of the 5th Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-5 2020).*, Vol. 152 No. 2011, pp. 897–905. 2020.
- [17]. D.W. Organ. "Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior". Vol 5 No. November 2017, pp. 295–306. 2018.
- [18]. W.S. Choi., S. W. Kang and S. B. Choi. "Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader–Member Exchange". *Behavioral Sciences.*, Vol 11 No. 12, pp. 182. 2021.
- [19]. R.C. Liden., & J.M. Maslyn. "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development". *Journal of Management.*, Vol. 24 No. 1, pp. 43-72. 1998.
- [20]. Q. Qi., Y. Liu., & Z. Liu. "Giving what they want: How congruence between expected feedback quality and delivered feedback quality influences leader-member exchange and job performance". *Frontiers in Psychology.*, Vol 14. pp. 1-14. 2023.
- [21]. R. Fitri., & H.A. Rozak. "Pengaruh Employee Engagement Dan Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Mediasi Modal Sosial (Studi Pada Pegawai Yayasan XYZ)". *Jurnal Manajerial.*, Vol 10 No. 01, pp. 143-157. 2023.
- [22]. A.L. Monna., H. Lukito., & D. Games. "The Effect of Leader Member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction (Study at Branch Office of PT Bank Negara Indonesia)". *Jurnal Mantik.*, Vol 6 No. 2, pp. 2360–2368. 2022.

- [23]. W.B. Schaufeli., M. Salanova., V. Gonzalez-Roma., A.B. Bakker. "The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach". *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92. 2002.
- [24]. T.R. Koroh., M.K.P.A. Kerah., & Y. Damayanti. "Relationship Between Affective Commitment and Work Engagement in Employees of Savings and Loans Cooperatives in Kupang City". *Journal of Health and Behavioral Science*, Vol 3 No. 1, pp. 24–36. 2021.
- [25]. S. Asan., & J.J. Huliselan. "Analisis Work Engagement Karyawan Frontline High-Contact dan Low-Contact di Industri Jasa". *Jurnal Manajemen Maranatha*, Vol 19 No 2, pp. 127–140. 2020.
- [26]. A. Yadav., D. Pandita., & S. Singh. "Work-Life Integration, Job Contentment, Employee Engagement And Its Impact On Organizational Effectiveness: A Systematic Literature Review". *Industrial And Commercial Training*, Vol 54 No 3, pp. 509–527. 2022.
- [27]. H. Sucahyowati., & A. Hendrawan. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT MK Semarang". *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, Vol 2 No. 2, pp. 9-15. 2020.
- [28]. W.B., Schaufeli., & A.B. Bakker. "UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual". *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University*. 2004.
- [29]. W.A. Kahn. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, Vol 33, pp. 692-724. 1990.
- [30]. R. Krishnan., G. Muthusamy., K.L. Loon., N.E. Alias., N.R. Romaiha., & K. Kanchymalay. "Examining The Work Engagement-Organizational Citizenship Behavior Link: The Moderating Role of Employee Personality". *Information Management and Business Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 219-230. 2023.
- [31]. A.S. Yudhinta., P. Titisari., & D. Prihatini. "The effect Of Spiritual Intelligence, Employee Engagement, And Organizational Commitment On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) As Intervening Variables For Employees Of The Cooperatives And Micro Enterprises Office In Jember Regency". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol 25 No. 4, pp. 22-26. 2023.
- [32]. Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV. 2017.
- [33]. M. Takwa., A. Niartiningsih., N.H. Nur., M. Paradilla., & N. Nurfitriani. "Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Perawat Di Rumah Sakit Stella Maris Makassar". *Jurnal Ilmu Kesehatan Gizi (JIG)*, Vol 2 No. 1, pp. 301-314. 2024.
- [34]. N.A.A. Mohamed., M.M.E. Morsi., & S.I. Mahmoud. "The Perspective of Leader-Member Exchange and Its Relation with Workplace Empowerment and Organizational Citizenship Behavior among Nurses". *Evidence-Based Nursing Research*, Vol. 2 No. 3, pp. 26-35. 2020.
- [35]. G. Kurniawan. "Pengaruh Employee Engagement Dan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior". *Ekonomika*, Vol 7 No. 1, pp. 162–170. 2023.
- [36]. R. Mahmudah., A. Indahwati., & Y. Thamrin. "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat Suku Bugis-Makassar Instalasi Rawat Inap Rsud Labuang Baji". *JKMM (Jurnal Kesehatan Masyarakat Maritim)*, Vol 3 No. 1, pp. 93-100. 2020.
- [37]. S. Juwita., F. Tentama., & E. Yuliasesti. "The Effect of Organizational Climate and Work Engagement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Work Motivation as a Mediator Variable for Special School Teachers". *Jurnal Neo Konseling*, Vol 5 No. 2, pp. 100-106. 2023.