



PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR DENGAN *ORGANIZATIONAL JOB
EMBEDDEDNESS* SEBAGAI PEMEDIASI PADA KARYAWAN
DI PERUMDA AIR MINUM TIRTA ANAI

Salsa Adilla Putri¹, Okki Trinanda²

¹Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang, Indonesia

²Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang, Indonesia

*Correspondence E-mail: salsaadillap@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Work Engagement* (WE) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan *Organizational Job embeddedness* (OJE) sebagai variabel mediasi pada karyawan Perumda Air Minum Tirta Anai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 187 karyawan dan sampel sebanyak 130 responden yang diperoleh melalui teknik probability sampling dengan metode random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dan *Organizational Job embeddedness*. *Work Engagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* serta *Organizational Job embeddedness*. Selain itu, *Organizational Job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa *Organizational Job embeddedness* mampu memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan serta keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dapat mendorong perilaku sukarela karyawan yang bermanfaat bagi organisasi melalui peningkatan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Informasi Artikel

Riwayat Artikel:

Didaftarkan 5 Juni 2026
Direvisi 9 Juni 2026
Diterima 10 Juni 2026
Tersedia Online 11 Juni 2026
Publikasi 11 Juni 2026

Kata Kunci:

Leader Member Exchange, Organizational Citizenship Behaviour, Organizational Job Embeddedness, Work Engagement

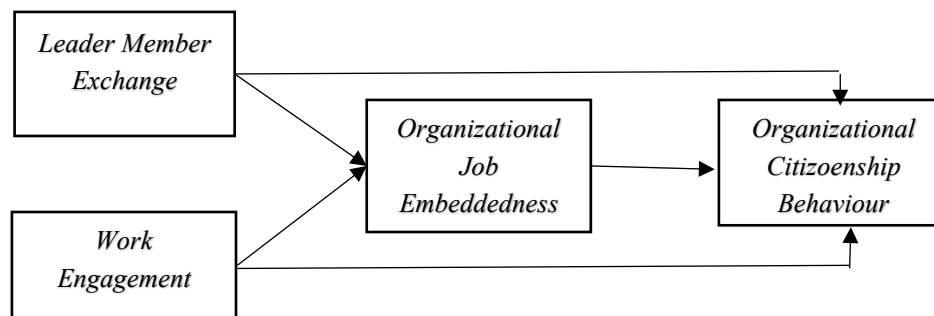
1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi karena menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan (Garg et al., 2022). Dalam menghadapi persaingan dan tuntutan kerja yang semakin tinggi, organisasi tidak hanya membutuhkan karyawan yang mampu menjalankan tugas sesuai tanggung jawab formalnya, tetapi juga karyawan yang bersedia memberikan kontribusi lebih bagi organisasi (Yuwono et al, 2023).

Menurut Jin et al. (2022) *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Alasannya karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan kerja sama antar karyawan, serta membantu organisasi mencapai tujuan secara lebih efektif (Ayalew & Walia, 2024). Namun, berdasarkan dari hasil pra survei yang peneliti lakukan kepada 15 orang karyawan. Diperoleh hasil bahwasanya sebanyak 42,66% atau hampir setengah dari total responden tidak menunjukkan sikap yang mencerminkan OCB. Selain itu, 41,65% responden menilai kualitas hubungan antara atasan dan bawahan masih belum optimal yang tercermin dari rendahnya praktik *Leader Member Exchange* (LMX). Hubungan yang berkualitas antara pimpinan dan karyawan dapat meningkatkan motivasi serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi (Santoso et al., 2022). *Work Engagement* juga menjadi faktor penting yang memengaruhi munculnya OCB. Berdasarkan hasil pra survei, sebanyak 45,925% responden mengaku belum merasakan keterikatan kerja yang kuat terhadap pekerjaannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan dalam pekerjaan masih belum optimal. Namun, pada penelitian (Lizano, 2021), karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964) bahwa hubungan timbal balik yang positif antara organisasi dan karyawan akan mendorong karyawan untuk membalas perlakuan positif yang diterimanya melalui perilaku yang menguntungkan organisasi. Dalam penelitian ini, jika LMX berjalan secara optimal, maka keterikatan karyawan dengan pekerjaannya akan semakin meningkat hal ini akan mendorong karyawan untuk menampilkan OCB yang menguntungkan bagi perusahaan (Dechawatanapaisal, 2018).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Work Engagement* (WE) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan *Organizational Job embeddedness* (OJE) sebagai variabel mediasi pada karyawan Perumda Air Minum Tirta Anai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan perilaku kerja karyawan dan faktor-faktor yang memengaruhinya. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* melalui penguatan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, peningkatan keterikatan kerja, serta penanaman keterikatan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, kerangka konseptual penelitian yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Pada gambar 1 dapat jelaskan hipotesis sebagai berikut:

H1: LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

H2: WE berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

H3: LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OJE

H4: WE berpengaruh positif dan signifikan terhadap OJE

H5: OJE berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

H6: LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui OJE sebagai variabel mediasi

H7: WE berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui OJE sebagai variabel mediasi

2. METODE PENELITIAN

2.1. Jenis dan Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis dan menguji hubungan sebab-akibat antara variabel *Leader Member Exchange* (LMX), *Work Engagement* (WE), *Organizational Job embeddedness* (OJE), dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Setiap pernyataan diukur menggunakan *skala Likert* 5 poin, yang berkisar dari “Sangat Tidak Setuju (1)” hingga “Sangat Setuju (5)” .

2.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perumda Air Minum Tirta Anai selain direktur dan manajer yang berjumlah 187 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*, sehingga setiap anggota populasi yang memenuhi kriteria penelitian memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai responden (Muin.A, 2023). Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel minimum sebanyak 127,43 responden. Dalam pelaksanaannya, penelitian ini berhasil mengumpulkan data dari 130 responden yang memenuhi kriteria penelitian.

2.3. Teknik Analisis

Data yang telah terkumpul selanjutnya diolah dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Penggunaan metode PLS-SEM dinilai tepat karena mampu menguji hubungan antarvariabel yang kompleks, termasuk

pengaruh mediasi dalam model penelitian. Selain itu, metode ini tidak mengharuskan data berdistribusi normal dan dapat diterapkan pada penelitian dengan jumlah sampel yang relatif terbatas hingga sedang (Hair et al., 2017). Proses analisis dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil

a. *Convergent Validity*

Pengujian *Convergent Validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai. Evaluasi *Convergent Validity* mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2017), yaitu nilai *outer loading* minimal 0,7 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) minimal 0,5. Berdasarkan hasil *Pilot Test*, ditemukan beberapa item pertanyaan yang memiliki nilai *outer loading* di bawah batas yang disyaratkan, yaitu item pada Y3, Y4, Y11, dan Y17 untuk variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Oleh karena itu, item-item tersebut dieliminasi dari model penelitian. Proses eliminasi dilakukan secara bertahap hingga seluruh indikator yang tersisa memenuhi kriteria *Convergent Validity*. Setelah dilakukan eliminasi, model akhir terdiri atas 11 indikator pada variabel *Leader Member Exchange* (LMX), 17 indikator pada variabel *Work Engagement* (WE), 18 indikator pada variabel *Organizational Job embeddedness* (OJE), dan 15 indikator pada variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,7$ dan nilai AVE $\geq 0,5$, sehingga dapat dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut. Hasil pengujian *Convergent Validity* disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. *Average Variance Extracted* (AVE)

	AVE
<i>Leader Member Exchange</i> (LMX)	0,809
<i>Work Engagement</i> (WE)	0,827
<i>Organizational Job embeddedness</i> (OJE)	0,838
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	0,822

Sumber: Data Primer yang Diolah Smart PLS, 2026

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas di atas 0,5 yang artinya setiap variabel memiliki tingkat validitas yang baik dan diterima.

b. *Reliability*

Uji reliabilitas ini dilakukan dengan melihat dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha* blok indikator untuk mengukur konstruk. Hasil dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dapat dikatakan reliable jika

memiliki nilai di atas 0,7 (Hair et al., 2017). Hasil composite reliability dari output *smartPLS* ditampilkan pada tabel 2, sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Uji *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>
LMX	0,976	0,978
WE	0,987	0,988
OJE	0,989	0,989
OCB	0,985	0,985

Sumber: Data Primer yang Diolah Smart PLS, 2026

Pada tabel 2 ditunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* untuk semua konstruksya yaitu 0,7, jadi dapat disimpulkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria atau *reliable*. Setelah seluruh indikator dinyatakan valid dan reliabel, tahap berikutnya adalah melakukan pengujian model struktural. Pengujian ini bertujuan untuk menilai hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Nilai *R-Square Adjusted* digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Hasil pengujian nilai *R-Square Adjusted* disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Analisis *R-Square Adjusted*

	<i>R-Square Adjusted</i>
OCB	0,528
OJE	0,322

Sumber: Data Primer yang Diolah Smart PLS, 2026

Tabel 3 menunjukkan nilai *R-Square adjusted* variabel OCB diperoleh sebesar 0,528 hasil ini menunjukkan 52,8% variabel OCB dipengaruhi oleh LMX, WE dan OJE. Sedangkan untuk variabel OJE diperoleh 0,322 hasil ini menunjukkan 32,2% variabel OJE dapat dipengaruhi oleh variabel LMX dan WE.

c. Pengujian Hipotesis

Hipotesis pengaruh langsung dapat diterima jika menghasilkan *p value* <0,05. Berikut merupakan hasil uji hipotesis pengaruh langsung:

1) Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan melihat *p-value* yang dihasilkan inner model. Hipotesis penelitian dapat diterima jika *p-value* < 0,05. Tabel 4 merupakan hasil uji hipotesis pengaruh langsung yang dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4. Hasil *Path Coefficients* Metode PLS Pengaruh Langsung

	Original Sample (o)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
LMX → OCB	0,293	0,295	0,080	3,648	0,000
WE → OCB	0,189	0,180	0,062	3,053	0,003
LMX → OJE	0,340	0,350	0,071	4,770	0,000

WE → OJE	0,393	0,387	0,061	6,420	0,000
OJE → OCB	0,445	0,454	0,083	5,341	0,000

Sumber: Data Primer yang Diolah Smart PLS, 2026

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini memperoleh dukungan empiris. Setiap hubungan langsung antarvariabel terbukti memiliki arah pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, yang ditunjukkan oleh nilai *P value* sebesar 0,000 ($< 0,05$) serta koefisien jalur sebesar 0,293. Selain itu, WE juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai *P value* sebesar 0,003 ($< 0,05$) dan koefisien jalur sebesar 0,189. Pada hubungan lainnya, LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OJE. Temuan ini ditunjukkan oleh nilai *P value* sebesar 0,000 ($< 0,05$), serta koefisien jalur sebesar 0,340. Selanjutnya, WE terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OJE dengan nilai *P value* sebesar 0,000 ($< 0,05$) dan koefisien jalur sebesar 0,393. Terakhir, OJE berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, yang ditunjukkan oleh nilai *P value* sebesar 0,000 ($< 0,05$) serta koefisien jalur sebesar 0,445.

2) Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis pengaruh tidak langsung dapat diterima jika menghasilkan *p value* $< 0,05$. Berikut merupakan hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung yang disajikan dalam tabel 5.

Tabel 5. Perhitungan Koefisien Variabel Tidak Langsung

	Original Sample (o)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
LMX → OJE → OCB	0,151	0,160	0,049	3,064	0,003
WE → OJE → OCB	0,175	0,175	0,037	4,726	0,000

Sumber: Data Primer yang Diolah Smart PLS, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5, OJE terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara LMX dan OCB. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *p value* sebesar 0,003 ($< 0,05$) serta koefisien pengaruh tidak langsung yang bernilai positif sebesar 0,151. Selain itu, OJE juga terbukti memediasi hubungan antara WE dan OCB. Temuan ini didukung oleh nilai *p value* sebesar 0,000 ($< 0,05$) dan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,175 yang menunjukkan arah pengaruh positif.

3.2. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Work Engagement* (WE) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan *Organizational Job embeddedness* (OJE) sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel yang diuji memiliki

hubungan yang positif dan signifikan. Temuan ini memberikan gambaran bahwa karyawan yang bekerja melebihi tugas formalnya tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara atasan dan bawahan serta tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, tetapi juga oleh tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

a. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan. Pengaruh tersebut tidak semata-mata terjadi karena adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan, tetapi karena hubungan yang berkualitas dalam *Leader Member Exchange* mengandung unsur kepercayaan, dukungan, penghargaan, komunikasi yang terbuka, serta rasa saling menghormati. Ketika karyawan merasakan perlakuan yang adil, memperoleh perhatian dari atasan, dan diberikan kepercayaan dalam menjalankan pekerjaannya, maka akan muncul kecenderungan untuk membalas hubungan positif tersebut melalui perilaku kerja yang menguntungkan organisasi. Kondisi ini mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang melebihi tuntutan pekerjaan formal, seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, menjaga hubungan kerja yang harmonis, menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan kerja, serta berpartisipasi secara sukarela dalam berbagai kegiatan yang mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian, semakin baik kualitas *Leader Member Exchange* yang terbangun di Perumda Air Minum Tirta Anai, semakin besar peluang munculnya *Organizational Citizenship Behaviour*, karena hubungan tersebut menciptakan lingkungan kerja yang mendukung munculnya perilaku sukarela yang bermanfaat bagi organisasi dan rekan kerja.

Penelitian Kapil & Rastogi (2020) ditemukan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap OCB. Sejalan dengan itu, pada penelitian Erwanto (2024) menemukan hubungan positif antara LMX dan OCB, dimana *Leader Member Exchange* (LMX) merupakan faktor penting yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu Wijaya Kartika (2025) mengemukakan bahwa LMX menentukan sejauh mana karyawan bersedia memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi.

b. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan. Pengaruh tersebut tidak hanya disebabkan oleh tingginya keterikatan karyawan terhadap pekerjaan, tetapi juga karena *Work Engagement* mencerminkan kondisi psikologis yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan penuh terhadap pekerjaan. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi cenderung memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna sehingga mereka bersedia menginvestasikan energi, perhatian, dan usaha yang lebih besar dalam menjalankan tugasnya. Kondisi tersebut tidak hanya meningkatkan

pelaksanaan tugas utama, tetapi juga mendorong munculnya perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, serta memberikan kontribusi positif di luar tanggung jawab formal yang telah ditetapkan. Dengan demikian, *Work Engagement* yang tinggi pada karyawan Perumda Air Minum Tirta Anai dapat menjadi pendorong munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* karena keterikatan terhadap pekerjaan menumbuhkan motivasi intrinsik untuk memberikan kontribusi yang lebih luas bagi keberhasilan organisasi.

Dalam penelitian Jufrizen, Jufrizen., Khair, Hazmanan., Sari (2023) menjelaskan semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan, semakin besar pula kecenderungan karyawan tersebut untuk menunjukkan OCB. Sependapat dengan Br Ginting et al. (2023) mengemukakan bahwa WE dan OCB memiliki hubungan yang positif. Ketika karyawan merasa terikat secara positif dengan pekerjaannya, mereka lebih terdorong untuk menunjukkan OCB.

c. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Job embeddedness*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan *Organizational Job embeddedness* pada karyawan. Pengaruh tersebut tidak hanya terjadi karena adanya hubungan kerja yang baik, tetapi karena *Leader Member Exchange* mengandung unsur kepercayaan, dukungan, penghargaan, serta komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan dan perhatian dari pimpinan, mereka akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja, serta merasakan kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dengan lingkungan organisasi. Selain itu, hubungan yang berkualitas dengan atasan juga menciptakan pengalaman kerja yang positif sehingga karyawan akan mempertimbangkan berbagai manfaat yang diperoleh apabila tetap berada dalam organisasi. Kondisi tersebut pada akhirnya memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang tercermin melalui tingginya *Organizational Job embeddedness*. Dengan demikian, semakin baik kualitas *Leader Member Exchange* yang terjalin di Perumda Air Minum Tirta Anai, semakin kuat pula kecenderungan karyawan untuk tetap melekat dan bertahan dalam organisasi karena mereka memiliki hubungan kerja yang mendukung, merasa sesuai dengan lingkungan kerja, serta memperoleh berbagai manfaat yang bernilai dari keberadaannya dalam organisasi.

Menurut hasil penelitian Wiedyawati et al. (2023) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara LMX dan OJE. Hal ini juga didukung oleh Santry Fadhilah Harahap et al. (2023) serta Shafariah & Hendryadi (2021). Ketika hubungan antara atasan dan karyawan berjalan dengan baik, maka keterikatan karyawan terhadap organisasi akan semakin kuat.

d. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Job embeddedness*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan *Organizational Job embeddedness*

pada karyawan. Meskipun kedua konsep tersebut sama-sama berkaitan dengan keterikatan, keduanya memiliki fokus yang berbeda. *Work Engagement* menggambarkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, sedangkan *Organizational Job embeddedness* menggambarkan sejauh mana karyawan merasa melekat pada organisasi sehingga memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, *Work Engagement* berfokus pada hubungan karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan *Organizational Job embeddedness* berfokus pada hubungan karyawan dengan organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Pengaruh positif *Work Engagement* terhadap *Organizational Job embeddedness* dapat dijelaskan karena karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya cenderung memperoleh pengalaman kerja yang lebih positif. Ketika karyawan merasa antusias, menikmati pekerjaannya, dan menganggap pekerjaannya bermakna, mereka akan lebih mudah membangun hubungan kerja yang baik dengan lingkungan sekitarnya, merasa cocok dengan peran dan budaya organisasi, serta melihat banyak manfaat yang diperoleh dari keberadaannya dalam organisasi. Kondisi tersebut secara tidak langsung memperkuat komponen-komponen *Organizational Job embeddedness*. Dengan demikian, tingginya *Work Engagement* pada karyawan Perumda Air Minum Tirta Anai tidak hanya membuat karyawan lebih bersemangat dalam bekerja, tetapi juga memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi. Hal ini terjadi karena keterikatan yang tinggi dalam pekerjaan menciptakan pengalaman kerja yang positif, menumbuhkan rasa cocok dengan lingkungan kerja, memperkuat hubungan sosial di dalam organisasi, serta meningkatkan kesadaran akan berbagai manfaat yang dimiliki selama menjadi bagian dari organisasi, sehingga karyawan cenderung lebih melekat dan bertahan dalam organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kapil & Rastogi (2020) menemukan bahwa ketika karyawan memiliki *Work Engagement* yang tinggi, maka karyawan akan lebih terikat dan memiliki semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang merasa antusias, menikmati pekerjaan, dan memiliki dedikasi tinggi akan lebih mudah membangun rasa nyaman terhadap lingkungan kerja dan organisasi. Temuan ini didukung oleh Benny Lubis (2024) menyatakan bahwa karyawan merasa cocok dengan pekerjaannya, memiliki hubungan yang baik di tempat kerja, serta merasa ada hal yang perlu dipertahankan dalam organisasi.

e. Pengaruh *Organizational Job embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Job embeddedness* merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan. Pengaruh tersebut tidak hanya disebabkan oleh tingginya keterikatan karyawan terhadap organisasi, tetapi juga karena *Organizational Job embeddedness* mencerminkan kuatnya hubungan yang dimiliki karyawan dalam organisasi, kesesuaian antara individu dan organisasi, serta berbagai manfaat yang diperoleh karyawan selama menjadi bagian dari organisasi. Ketika karyawan merasa memiliki hubungan yang baik dengan lingkungan kerjanya, merasa cocok dengan organisasi, dan menyadari nilai yang diperoleh dari

keberadaannya dalam organisasi, maka akan muncul kepedulian yang lebih besar terhadap kemajuan organisasi. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang melebihi tuntutan pekerjaan formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi secara sukarela dalam mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi *Organizational Job embeddedness* yang dimiliki karyawan Perumda Air Minum Tirta Anai, semakin besar peluang munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* karena keterikatan yang kuat terhadap organisasi mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi positif bagi organisasi secara sukarela.

Temuan Ristiarli & Nugroho (2024) menyatakan OJE berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sama halnya dengan Kapil & Rastogi (2020) juga menemukan bahwasanya hubungan OJE dan OCB positif. Selanjutnya hal ini juga didukung oleh Ayu Desearsa & Anugerah Izzati (2022). Temuan-temuan ini menjelaskan ketika karyawan memiliki rasa keterikatan dengan organisasi yang tinggi, maka karyawan akan cenderung menunjukkan perilaku positif yang mendukung organisasi di luar tugas formalnya.

f. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Organizational Job embeddedness* sebagai variabel mediasi

Berdasarkan hasil dapat ditarik kesimpulan, apabila *Leader Member Exchange* yang dimiliki karyawan Perumda Air Minum Tirta Anai meningkat, maka *Organizational Citizenship Behaviour* akan meningkat dan *Organizational Job embeddedness* sebagai variabel mediasi juga meningkat serta memberikan pengaruh tidak langsung antara *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan di perusahaan. Artinya, *Leader Member Exchange* yang dimiliki Perumda Air Minum Tirta Anai memiliki pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, akan tetapi pengaruh tersebut akan lebih baik jika *Leader Member Exchange* yang ada pada perusahaan diikuti oleh *Organizational Job embeddedness*, sehingga dapat memberikan pengaruh yang lebih baik lagi pada *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan tersebut. Pengaruh positif dan signifikan *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimediasi oleh *Organizational Job embeddedness* menunjukkan bahwa hubungan yang baik antara atasan dan karyawan mampu meningkatkan perilaku kerja positif karyawan di luar tugas formalnya melalui keterikatan karyawan dalam organisasi. *Leader Member Exchange* yang tinggi mendorong karyawan merasa dipercaya, dihargai, dan didukung oleh pimpinan sehingga menimbulkan rasa nyaman dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Kondisi tersebut akan meningkatkan *Organizational Job embeddedness* karyawan, yang kemudian mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* seperti membantu rekan kerja, menjaga kerja sama, dan memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan. Dengan demikian, *Organizational Job embeddedness* menjadi variabel mediasi yang memperkuat pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan Perumda Air Minum Tirta Anai.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kapil & Rastogi (2020) LMX memiliki pengaruh positif pada OJE, dan OJE juga memiliki pengaruh positif pada OCB. Dengan kata lain, semakin baik hubungan antara atasan dan bawahan, semakin baik keterikatan karyawan dengan organisasi, dan semakin mendorong karyawan untuk menampilkan OCB. Penelitian ini menunjukkan bahwa OJE dapat menjadi mediator dalam hubungan antara LMX dan OCB.

g. Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Organizational Job embeddedness* sebagai variabel mediasi

Dapat ditarik kesimpulan, apabila *Work Engagement* yang dimiliki karyawan Perumda Air Minum Tirta Anai meningkat, maka *Organizational Citizenship Behaviour* akan meningkat dan *Organizational Job embeddedness* sebagai variabel mediasi juga meningkat serta memberikan pengaruh tidak langsung antara Leader Member Exchange terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan di perusahaan. Artinya, *Work Engagement* yang dimiliki Perumda Air Minum Tirta Anai memiliki pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, akan tetapi pengaruh tersebut akan lebih baik jika *Work Engagement* yang ada pada perusahaan diikuti oleh *Organizational Job embeddedness*, sehingga dapat memberikan pengaruh yang lebih baik lagi pada *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan tersebut.

Pengaruh positif dan signifikan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang dimediasi oleh *Organizational Job embeddedness* menunjukkan bahwa keterikatan karyawan dalam pekerjaan dapat mendorong munculnya perilaku kerja positif melalui keterikatan karyawan terhadap organisasi. *Work Engagement* menggambarkan kondisi ketika karyawan merasa antusias, bersemangat, dan memiliki dedikasi tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Sementara itu, *Organizational Job embeddedness* lebih menunjukkan alasan karyawan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa cocok, nyaman, dan memiliki hubungan yang kuat dengan lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki *Work Engagement* tinggi akan lebih mudah membangun rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga meningkatkan *Organizational Job embeddedness*. Kondisi tersebut kemudian mendorong karyawan untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behaviour*, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, dan memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan. Dengan demikian, *Organizational Job embeddedness* berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan di perusahaan.

Hasil penelitian Kapil & Rastogi (2020) menunjukkan bahwa WE memiliki pengaruh positif pada OJE, dan OJE juga memiliki pengaruh positif pada OCB. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan dengan pekerjaan, semakin baik keterikatan karyawan dengan organisasi, dan semakin mendorong karyawan untuk menampilkan OCB.

4. CONCLUSION

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), *Work Engagement* (WE) dengan OCB, LMX dengan *Organizational Job Embeddedness* (OJE), WE dengan OJE, serta OJE dengan OCB pada karyawan Perumda Air Minum Tirta Anai. Selain itu, ditemukan pula pengaruh tidak langsung antara LMX dengan OCB dan antara WE dengan OCB yang dimediasi oleh *Organizational Job Embeddedness*.

Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan disarankan untuk mendorong agar karyawan bersedia melakukan pekerjaan melebihi apa yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan serta memberikan usaha tambahan demi mendukung kepentingan kelompok kerja dalam organisasi. Perusahaan juga perlu memfasilitasi terciptanya suasana kerja yang mendukung konsentrasi karyawan sehingga dapat memusatkan perhatian pada penyelesaian tugas secara optimal, serta memfasilitasi kegiatan yang dapat memperkuat hubungan sosial dan interaksi antar karyawan maupun masyarakat sekitar sehingga karyawan dapat merasakan bahwa komunitas tempat mereka tinggal sangat cocok bagi mereka. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dengan meneliti faktor lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* serta menggunakan metode penelitian yang berbeda, seperti wawancara atau observasi, sehingga data yang diperoleh tidak hanya berasal dari kuesioner. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu instansi, yaitu Perumda Air Minum Tirta Anai, sehingga hasil penelitian mungkin berbeda jika diterapkan pada organisasi lain. Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan variabel *Leader Member Exchange*, *Work Engagement*, dan *Organizational Job Embeddedness*, sedangkan masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*.

5. REFERENCES

- Ayalew, B. M., & Walia, N. (2024). Does job satisfaction mediate the nexus between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior? Empirical evidence from Ethiopian Public Higher Education Institutions. *Cogent Business and Management*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2297801>
- Ayu Desearsa, S., & Anugerah Izzati, U. (2022). Hubungan Antara Job Embeddedness Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt. X The Relationship Between Job Embeddedness and Organizational Citizenship Behavior in Pt. X Employees. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(01), 454–469.
- Benny Lubis, A. B. R. H. (2024). Organizational Embeddedness dan Life Satisfaction Melalui Work Engagement. *Jurnal Mahasiswa Magister Manajemen*, 1(1), 1–7.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.
<https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Br Ginting, I. T., Fajar Pasaribu, F. P., Hazmanan Khair, H. K., & Anwar Fadli, A. F. (2023). Pengaruh Work Engagement dan Organizational Commitment Terhadap Employee Performance yang Dimediasi Organizational Citizenship Behavior pada Personel Aviation Security PT. Angkasa Pura Aviiasi Kualanamu. *Mutiara:*

Multidisciplinary Scientific Journal, 1(9), 487–496.

<https://doi.org/10.57185/mutiara.v1i9.85>

Dechawatanapaisal, D. (2018). Nurses' turnover intention: The impact of leader-member exchange, organizational identification and job embeddedness. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1380–1391. <https://doi.org/10.1111/jan.13552>

Erwanto. (2024). The Influence of Leader Member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Indonesian Business Review*, 3(1), 9–22. <https://doi.org/10.54099/ijibr.v3i1.868>

Fachrizal Satrio Putro Yuwono, Christoper Dewata Bimantoro, Anindya Humairani, Z. N. (2023). Pengelolaan SDM Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Kemajuan Suatu Organisasi. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 3(1), 11–18. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v3i1.2472>

Garg, S., Sinha, S., Kar, A. K., & Mani, M. (2022). A review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1590–1610. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0427>

Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use “PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use.” In *Organizational Research Methods, MIS Quarterly, and International Journal* (Vol. 1, Number 2).

Jin, M., Zhang, Y., Wang, F., Huang, J., Feng, F., Gong, S., Wang, F., Zeng, L., Yuan, Z., & Wang, J. (2022). A cross sectional study of the impact of psychological capital on organisational citizenship behaviour among nurses: Mediating effect of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 30(5), 1263–1272. <https://doi.org/10.1111/jonm.13609>

Jufrizen, Jufrizen., Khair, Hazmanan., Sari, A. P. (2023). Work Engagement: Determinants and Its Effect On Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 27(2), 254–275. <https://doi.org/10.24912/jm.v27i2.1130>

Kapil, K., & Rastogi, R. (2020). The relationship between leader-member exchange, work engagement and organizational citizenship behaviour. *Journal of Indian Business Research*, 12(2), 191–214. <https://doi.org/10.1108/JIBR-08-2018-0202>

Lizano, E. L. (2021). Work Engagement and Its Relationship with Personal Well-Being: A Cross-Sectional Exploratory Study of Human Service Workers. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 45(4), 326–336. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1898071>

Muin.A. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Literasi Nusantara Abadi*.

Ristiarli, A. A., & Nugroho, N. E. (2024). Pengaruh Job Embeddedness, Emotional Intelligence Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship

Behavior Pada Karyawan Pt. Nusantara Mobil International. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 18(1), 1–22. <https://doi.org/10.53916/jeb.v18i1.78>

Santoso, T. I., Hazriyanto, H., Hadi, M. A., Putri, R. K., & Aminah, S. (2022). The Role of Leader Member Exchange (LMX), Organization Citizenship Behavior (OCB) on Organizational Commitment and Performance: An Empirical Study on Indonesian SMEs. *Jurnal Office*, 8(2), 213. <https://doi.org/10.26858/jo.v8i2.39865>

Santry Fadhilah Harahap, Muhammad Lathief Ilhamy Nasution, & Khairina Tambunan. (2023). Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support: Kunci Mengatasi Job Insecurity Melalui Job Embeddedness Di Bank Muamalat. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 94–112. <https://doi.org/10.24239/jiebi.v5i1.140.94-112>

Shafariah, H., & Hendryadi. (2021). Leader-Member Exchange, Job Embeddedness, dan Turnover Intention: Peran Islamic Work Ethics. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 3(3), 165–178. <https://doi.org/10.36407/serambi.v3i3.563>

Wiedyawati, R. A., Zakiy, M., & Tjahjono, H. K. (2023). Impact of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support on Job Embeddedness: The Moderating Role of Self-Efficacy. *Indatu Journal of Management and Accounting*, 1(2), 69–78. <https://doi.org/10.60084/ijma.v1i2.125>

Wijaya Kartika, E. (2025). *Relationship Beyond the Task: Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior on Indonesian Generation Z Employees*. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*. <https://doi.org/10.14414/jebav.v27i3.4543>