

**STRENGTHENING THE CORE VALUES OF BERAKHLAK IN IMPROVING THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF STATE CIVIL APPARATUS**

**MEMPERKUAT CORE VALUE BERAKHLAK DALAM MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR APARATUR SIPIL NEGARA**

<sup>1</sup>Fahrizal

<sup>1</sup>[khuphas46@gmail.com](mailto:khuphas46@gmail.com)

<sup>2</sup>Juhari

<sup>2</sup>[juharitz@gmail.com](mailto:juharitz@gmail.com)

<sup>3</sup>Wargianto

<sup>3</sup>[wargiantopertiba@gmail.com](mailto:wargiantopertiba@gmail.com)

<sup>4</sup>Maulan Aklil

<sup>4</sup>[maulanaklil1976@gmail.com](mailto:maulanaklil1976@gmail.com)

<sup>5\*</sup>Panca Tuah Tuha

<sup>5</sup>[pancapertiba@gmail.com](mailto:pancapertiba@gmail.com)

<sup>1</sup>Magister Manajemen FEB Universitas Pertiba Pangkalpinang

<sup>2,3,4,5</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pertiba Pangkalpinang

**Abstract**

Employees of the State Civil Apparatus (ASN) must have an extra role in carrying out their functions in serving the community. The relationship between leaders and subordinates in the ASN organization must be able to create a Leader-Member Exchange (LMX) relationship to build a special relationship with enthusiastic employee engagement to achieve the organization's vision and mission based on the Core Values of ASN BerAKHLAK. The research was used a quantitative method to identify the level and nature of the cause-and-effect relationship of the independent Leader-Member Exchange (LMX) and Employee Engagement variables with the dependent variable Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and the connecting variable being the core value of AKHLAK. The research population of ASN employees working in the Pangkalpinang City Government is 3505 people, probability sampling while the sampling technique uses simple random sampling, 359 respondents were obtained. Data processing with SmartPLS software version 4. The Core Values of Morality and employee engagement are key to improving prosocial behaviour (OCB). The important role of Core Value BerAKHLAK as a mediator in the relationship between employee involvement and OCB. Emphasizing the importance of the organization's core values in creating positive performance and behaviour in the workplace. However, the effectiveness of this mediation depends on the extent to which core values are embodied in the organization's culture and supported by an inclusive leadership style. LMX can reinforce an organization's core values. Still, the mediating effect on OCB Insignificance points to the need for a more holistic approach to understanding how leader-subordinate relationships and core values together influence extra-role behaviour.

**Keywords:** *Leader-Member Exchange (LMX), Employee Engagement, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Core Values Ber-Akhlak*

**Abstrak**

Pegawai Aparatur sipin Negara (ASN) harus memiliki peran extra-role dalam menjalankan fungsinya dalam melayani masyarakat. Hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam organisasi ASN harus mampu menciptakan hubungan *Leader-Member Exchange (LMX)* sehingga membangun hubungan yang istimewa dengan employee engagement penuh semangat mencapai visi misi organisasi dilandasi Core Values ASN BerAKHLAK. Penelitian yang digunakan dengan metode kuantitatif untuk mengidentifikasi tingkat dan sifat hubungan sebab-akibat dari variabel independent *Leader Member Exchange (LMX)* dan *Employee Engagement* dengan variabel dependent *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan variabel penghubungnya adalah core value Ber-AKHLAK. Populasi penelitian pegawai ASN yang bekerja di Pemerintah Kota Pangkalpinang sebanyak 3505 orang, Pengambilan sampel probability sampling sementara teknik penarikan sampel menggunakan simple random sampling maka di dapat 359 responden. Pengolahan data dengan software SmartPLS versi 4. Core Value BerAKHLAK dan keterlibatan karyawan memainkan peran kunci dalam meningkatkan perilaku prososial (OCB). Peran penting Core Value BerAKHLAK sebagai mediator dalam hubungan antara keterlibatan karyawan dan

OCB. Menekankan pentingnya nilai-nilai inti organisasi dalam menciptakan kinerja dan perilaku positif di tempat kerja. Namun, efektivitas mediasi ini bergantung pada sejauh mana nilai-nilai inti diterapkan secara nyata dalam budaya organisasi dan didukung oleh gaya kepemimpinan yang inklusif. LMX dapat memperkuat nilai inti organisasi, tetapi efek mediasi terhadap OCB tidak signifikan menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih holistik dalam memahami bagaimana hubungan pemimpin-bawahan dan nilai inti bersama-sama memengaruhi perilaku ekstra-peran.

**Kata Kunci:** Leader-Member Exchange (LMX), Employee Engagement, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Core Values Ber-Akhlak

## PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara sebagai Sumber daya manusia (SDM) pada organisasi besar yang memiliki marwah melayani masyarakat dibawah institusi negara sangat diharapkan memiliki kepedulian yang tidak hanya tergantung pada jam kerja saja, tetapi setiap saat harus siap dan memberikan contoh yang baik dan berdasarkan nilai budaya kerja. Berhasil dan suksesnya organisasi bukan hanya ditentukan oleh visi dan misi yang hebat dan lengkap, tetapi harus sinkron antara pemikiran dari para pihak mulai dari pegawai sampai pimpinan. Karena itu keterlibatan karyawan bukan tentang personal tetapi secara keseluruhan. Sukses organisasi harus memiliki kualitas sumber daya manusianya (Samsuni, 2017).

Setiap anggota organisasi dituntut peran dan posisi nya dalam struktur organisasi, tetapi ada satu peran perilaku yang sejatiya dilakukan tanpa sadar sebenarnya memberikan efek bagi kinerja. Tanpa sadar karena peran ini hampir selalu dilakukan setiap hari oleh para pegawai seperti membantu rekan yang sibuk dan sukarela membantu walau itu bukan tugas utamanya, atau memberikan pendampingan bagi para pegawai baru serta diskusi akan alur pekerjaan walaupun bukan bagian kerja utama. Kondisi ini seperti peran ekstra yang dilakukan seorang pegawai walau bukan tugas kerja utama tetapi membantu memperlancar rekan kerja sehingga kinerja organisasi dapat meningkat. Kondisi ini adalah suatu peran yang dikenal dengan nama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Konsep OCB ini pertama kali dipopulerkan oleh Organ, (1988) dimana konsep ini menjelaskan perilaku seseorang yang dilakukan pada organisasi nya dimana tidak hanya menjalankan tugas pokok kerja utama tetapi juga melaksanakan aktivitas yang dapat membantu rekan kerja ataupun lingkungan kerja tanpa mendapatkan *reward* dan dengan sukarela demi kelancaran kerja bersama. Perilaku pekerja merupakan salah satu cara untuk menunjukkan kualitas kerja karyawan; perilaku yang baik juga menunjukkan kualitas kerja yang baik. Selain itu, sumber daya manusia yang berkualitas tinggi tidak hanya berperilaku dalam pekerjaan mereka saja; untuk mencapai tujuan organisasi, anggota harus melakukan peran di luar pekerjaan mereka (Hermanto & MM, 2020). Nawaz, ( 2020) OCB didefinisikan Karyawan dengan perilaku sosial yang tinggi, seperti aktif, banyak bicara, dan mudah bergaul, cenderung sangat peduli terhadap rekan kerja, bos, dan organisasi mereka. Karyawan yang ingin tahu dan berempati cenderung membantu rekan kerja menyelesaikan masalah dan membantu organisasi mencapai tujuan. Perilaku membantu rekan kerja menyelesaikan masalah, dan kerja keras untuk organisasi menunjukkan perilaku anggota staf. Kedua kompetensi sosial, yaitu kemampuan untuk berempati dengan orang lain, dan kompetensi pribadi, memainkan peran penting dalam perilaku anggota komunitas (Suwandewi & Dewi, 2016).

Core Values ASN BerAKHLAK yang diresmikan oleh Presiden Joko Widodo pada tanggal 27 Juli 2021 bersamaan dengan peluncuran employer branding "Bangga Melayani Bangsa". BerAKHLAK adalah Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. *Core values* ASN menjadi titik tonggak penguatan ASN, baik di pusat maupun daerah. *Core Value* BerAKHLAK (Humas Menpan, 2021). Sebagai bagian dari nilai-nilai budaya kerja di Indonesia, konsep ini sesuai dengan teori budaya organisasi seperti yang diusulkan oleh (Hofstede, 1984; Schein, 2010).

Dalam menjalankan fungsi ASN hasil kinerja yang didapat saat ini di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang memerlukan konsep kepemimpinan yang tepat digunakan dalam rangka meningkatkan kinerja baik secara hubungan, perlakuan dan kepercayaan sehingga memberikan kontribusi positif bagi perkembangan karyawan. Dalam konsep kepemimpinan salah satunya dikenal hubungan pemimpin-anggota atau yang biasa dikenal dengan *Leader-Member Exchange (LMX)*. Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menginspirasi, dapat diteladani dan berperilaku baik. Pemimpin juga bukan penguasa karena sebuah jabatan yang ia miliki. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus bisa membangun sebuah hubungan dengan bawahan agar terciptanya hubungan yang baik di antara keduanya untuk kemajuan perusahaan. Robbins & Judge (2018) menyatakan Menurut teori *Leader-Member Exchange (LMX)*, karena tekanan waktu, para pemimpin menciptakan kelompok-dalam dan kelompok-luar, dan bawahan dengan status kelompok-dalam akan memiliki penilaian kinerja yang lebih baik, tingkat keluar karyawan yang lebih rendah, dan tingkat kepuasan atasan yang lebih tinggi.

Pemerintah Kota Pangkalpinang di dalam mencapai tujuan sejalan dengan visi dan misi harus memiliki kinerja pegawai yang baik. Dalam pasal 10 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang ASN disebutkan bahwa Pegawai ASN berfungsi Sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa untuk meningkatkan kinerja, mereka harus membuat karyawan terikat dengan organisasi tempat mereka bekerja sehingga mereka merasa memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi. Mereka juga harus sangat termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dan berpartisipasi secara aktif di luar persyaratan posisi. Karyawan akan merasa terhubung dengan perusahaan mereka jika mereka mendapatkan dukungan dari organisasi mereka. Engagement karyawan adalah istilah untuk karyawan yang terikat ini.

Menurut Schaufeli et al., (2002) Suatu kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh kekuatan, dedikasi, dan absorption disebut keterlibatan karyawan. *Engagement* karyawan telah menjadi salah satu masalah penting bagi perusahaan dan organisasi karena perilaku karyawan dapat membantu kesuksesan perusahaan. Karyawan yang sangat terlibat akan sangat termotivasi untuk bekerja, fokus pada menyelesaikan tugas, dan merasa bahwa pekerjaan mereka adalah hal yang penting bagi mereka. Ketika perusahaan memberikan dukungan yang nyata dan merasa adil terhadap dirinya, karyawan akan secara otomatis memberikan timbal balik yang baik dan merasa terikat dengan perusahaan.

Berdasarkan data penilaian kinerja ASN di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang Januari 2022 sampai dengan bulan Februari 2024 memiliki predikat kinerja baik sebesar 97% pegawai dan 3% memiliki predikat sangat baik. Sedangkan untuk predikat butuh perbaikan hanya 1 orang pada tahun 2022 dan tidak ada yang mendapatkan predikat kurang dan sangat kurang. Fenomena tersebut tentu saja sangat menggembirakan dan tentunya akan berpengaruh pada kinerja organisasi yang positif (BKPSDMD-Pangkalpinang, 2024). Predikat kinerja yang didapat pegawai ASN di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang menggambarkan pencapaian hasil kerja dan perilaku kerja pegawai ASN yang prosesnya diawali dengan pemenuhan ekspektasi pimpinan, dialog kinerja yang intens antara pimpinan dan pegawai serta pencapaian kinerja organisasi. Indikator hasil kerja pegawai meliputi: kuantitas, kualitas, waktu/kecepatan penyelesaian, biaya. Sedangkan indikator perilaku kerja pegawai meliputi: orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama dan kepemimpinan. Selain itu, perilaku kerja juga diwujudkan dalam nilai dasar (*core values*) meliputi: berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif.

Dengan tingginya predikat penilaian kinerja yang didapat oleh Pegawai ASN di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang tahun 2022 dan 2023 yang memiliki fungsi ASN

sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan perekat dan pemersatu bangsa namun output yang terdiri dari hasil kerja dan perilaku kerja tidak sepenuhnya linier dengan kinerja organisasi dan ekspektasi pimpinan. Predikat kinerja yang didapat hanya mencerminkan pencapaian pada *job desc* bukan pada *job to be done* sehingga bias dari tujuan dan sasaran kinerja organisasi.

Oleh karena itu, berdasarkan uraian diatas maka perlu dilakukan penelitian pada salah satu komponen penilaian kinerja yaitu perilaku kerja untuk mengukur perilaku kerja ASN yang diharapkan memiliki *extra role* dengan pendekatan pola hubungan antara pimpinan-bawahan serta keterikatan dengan melalui mediasi budaya kerja ASN yang sudah dibakukan. Adapun judul penelitiannya adalah “Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Employee Empowerment* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Melalui *Core Value* Ber-AKHLAK Sebagai Variabel Intervening di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang”. Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat di hipotesiskan penelitian ini :

1. Bagaimanakah pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *core values* Ber-AKHLAK di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang?
2. Bagaimanakah pengaruh *Employee Engagement* terhadap *core values* Ber-AKHLAK di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang?
3. Bagaimanakah pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang?
4. Bagaimanakah pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang?
5. Bagaimanakah pengaruh *core values* Ber-AKHLAK terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang?
6. Bagaimanakah pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) melalui *Core Values* Ber-AKHLAK di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang?
7. Bagaimanakah pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) melalui *core values* Ber-AKHLAK di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang?

## METODE

Metode Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat dari variabel bebas (*independent*) dengan variabel terikat (*dependent*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Employee Engagement* sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan variabel penghubungnya adalah *core value* Ber-AKHLAK. Populasi penelitian yakni pegawai ASN yang bekerja di Pemerintah Kota Pangkalpinang sebanyak 3505 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *probability sampling* dalam penelitian ini adalah 359 orang responden ASN di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang.

Sugiyono, (2013) Untuk pengambilan sampel probabilitas, setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk diambil sebagai sampel. Untuk pengambilan sampel random, setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk diambil sebagai sampel. Pengambilan sampel dari populasi secara acak tanpa mempertimbangkan strata populasi dikenal sebagai sampel sederhana. Penelitian ini menggunakan Model *Structural Equation Partial Least Square* (SEM-PLS) dan *software* SMARTPLS. Ini dipilih karena penelitian ini lebih memprediksi dan menjelaskan variabel laten daripada menguji teori, dan sampelnya tidak terlalu besar (Latan et al., 2017)

## HASIL

### Outer Model

#### *Convergent Validity*

*Convergent validity* menunjukkan indikator-indikator dalam sebuah konstruk memiliki korelasi tinggi dan benar-benar mencerminkan konstruk yang dimaksud. Ini penting dalam pengukuran konstruk-konstruk abstrak seperti Core Value BerAKHLAK, *Employee Engagement*, LMX (*Leader-Member Exchange*), dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Beberapa indikator dengan nilai kurang dari 0.70 adalah: X1.5: 0.645; Z4: 0.695; Z11: 0.696. Convergent validity mengacu pada sejauh mana indikator-indikator dalam sebuah konstruk memiliki korelasi yang tinggi terhadap konstruk itu sendiri. Nilai 0.40 - 0.70, indikator ini tetap bisa diterima jika menghapusnya justru akan mengurangi reliabilitas atau validitas konstruk secara keseluruhan (Chin, 1998).

**Tabel 1. Loading Factor**

|       | Core value BerAKHLAK | Employee engagement | LMX   | OCB   |
|-------|----------------------|---------------------|-------|-------|
| X1.1  |                      |                     | 0.845 |       |
| X1.2  |                      |                     | 0.866 |       |
| X1.3  |                      |                     | 0.860 |       |
| X1.4  |                      |                     | 0.793 |       |
| X1.5  |                      |                     | 0.645 |       |
| X1.6  |                      |                     | 0.719 |       |
| X1.7  |                      |                     | 0.831 |       |
| X1.8  |                      |                     | 0.811 |       |
| X2.1  |                      | 0.669               |       |       |
| X2.10 |                      | 0.886               |       |       |
| X2.11 |                      | 0.841               |       |       |
| X2.2  |                      | 0.785               |       |       |
| X2.3  |                      | 0.874               |       |       |
| X2.4  |                      | 0.862               |       |       |
| X2.5  |                      | 0.883               |       |       |
| X2.6  |                      | 0.880               |       |       |
| X2.7  |                      | 0.860               |       |       |
| X2.8  |                      | 0.803               |       |       |
| X2.9  |                      | 0.846               |       |       |
| Y1    | 0.798                |                     |       |       |
| Y10   | 0.899                |                     |       |       |
| Y11   | 0.909                |                     |       |       |
| Y12   | 0.904                |                     |       |       |
| Y13   | 0.904                |                     |       |       |
| Y14   | 0.871                |                     |       |       |
| Y15   | 0.849                |                     |       |       |
| Y16   | 0.914                |                     |       |       |
| Y17   | 0.902                |                     |       |       |
| Y18   | 0.813                |                     |       |       |
| Y19   | 0.920                |                     |       |       |
| Y2    | 0.866                |                     |       |       |
| Y20   | 0.923                |                     |       |       |
| Y21   | 0.922                |                     |       |       |
| Y3    | 0.848                |                     |       |       |
| Y4    | 0.887                |                     |       |       |
| Y5    | 0.814                |                     |       |       |
| Y6    | 0.851                |                     |       |       |
| Y7    | 0.909                |                     |       |       |
| Y8    | 0.932                |                     |       |       |
| Y9    | 0.925                |                     |       |       |
| Z1    |                      |                     |       | 0.733 |
| Z10   |                      |                     |       | 0.733 |
| Z11   |                      |                     |       | 0.696 |
| Z12   |                      |                     |       | 0.849 |
| Z13   |                      |                     |       | 0.820 |
| Z14   |                      |                     |       | 0.907 |
| Z15   |                      |                     |       | 0.897 |
| Z16   |                      |                     |       | 0.845 |
| Z17   |                      |                     |       | 0.878 |
| Z18   |                      |                     |       | 0.851 |



|     |       |
|-----|-------|
| Z19 | 0.880 |
| Z2  | 0.735 |
| Z20 | 0.893 |
| Z3  | 0.738 |
| Z4  | 0.695 |
| Z5  | 0.810 |
| Z6  | 0.784 |
| Z7  | 0.774 |
| Z8  | 0.757 |
| Z9  | 0.886 |

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Dengan mempertahankan indikator tersebut relevan secara teoretis dan jika penghapusan justru mengurangi nilai validitas dan reliabilitas keseluruhan (Hair et al., 2019).

Selanjutnya pada Tabel 2 dibawah ini, menunjukan Nilai AVE > 0.50 mengindikasikan bahwa konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% variansi dari indikator-indikatornya.

**Tabel 2. Average variance extracted (AVE)**

|                      | Average variance extracted (AVE) |
|----------------------|----------------------------------|
| Core value BerAKHLAK | 0.783                            |
| Employee engagement  | 0.701                            |
| LMX                  | 0.639                            |
| OCB                  | 0.658                            |

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi convergent validity yang baik.

### ***Discriminant Validity***

Validitas diskriminasi digunakan untuk memastikan bahwa setiap ide dalam masing-masing model laten berbeda dari variabel lainnya. Pengujian validitas dilakukan untuk mengevaluasi ketepatan alat ukur.

**Tabel 3. Hasil Analisis Fornell-Larcker Criterion**

|                      | Core value<br>BerAHHHLAK | Employee<br>engagement | LMX   | OCB   |
|----------------------|--------------------------|------------------------|-------|-------|
| Core value BerAKHLAK | 0.885                    |                        |       |       |
| Employee engagement  | 0.816                    | 0.838                  |       |       |
| LMX                  | 0.578                    | 0.649                  | 0.800 |       |
| OCB                  | 0.875                    | 0.878                  | 0.648 | 0.811 |

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Dari Tabel 3 di atas diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan variabel itu sendiri yang dijadikan pembanding, dan dengan variabel yang lainnya pada kolom yang sama. *Core Values* Ber-AKHLAK memiliki nilai 0.885 yang lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya yang berada pada kolom yang sama. *Employee Engagement* memiliki nilai 0.838 yang lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya yang berada pada kolom yang sama. *Leader Member Exchange* (LMX) memiliki nilai 0.800 yang lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya yang berada pada kolom yang sama. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) memiliki nilai 0.811 yang lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya yang berada pada kolom yang sama. Sehingga dapat ditarik kesimpulan telah memenuhi syarat atau kriteria *discriminant validity*.

### ***Composite Reliability***

Nilai ini menunjukkan konsistensi internal, yaitu nilai reliabilitas komposit yang tinggi menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki nilai konsistensi dalam mengukur konstruksinya. Nilai CR lebih besar dari 0,7.

**Tabel 4. Hasil Analisis Cronbach Alpha & Composite Reliability**

|                      | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho a) |
|----------------------|------------------|-------------------------------|
| Core value BerAKHLAK | 0.986            | 0.986                         |
| Employee engagement  | 0.957            | 0.960                         |
| LMX                  | 0.918            | 0.924                         |
| OCB                  | 0.972            | 0.975                         |

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang ada telah reliabel, baik composite reliability maupun *cronbach's alpha*, dengan nilai di atas 0.70. Dengan demikian, semua variabel pada model penelitian ini memiliki internal *consistency reliability* dan dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini mempunyai convergent validity yang baik

### Inner Model

#### R-Square

Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai R square terbagi antara lain, sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah).

**Tabel 5. Hasil Analisis R-Square**

|                      | R-square | R-square adjusted |
|----------------------|----------|-------------------|
| Core value BerAKHLAK | 0.670    | 0.668             |
| OCB                  | 0.851    | 0.850             |

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Dari Tabel 5 di atas dapat diketahui bahwa nilai *R-Square Adjusted* variabel *Core Values Ber-AKHLAK* adalah 0.670 yang berarti bahwa variabel *Employee Engagement*, *Ledar Member Exchange (LMX)*, dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pengaruhnya terhadap variabel disiplin kerja sebesar 67% sisanya 33% dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian ini. Mengacu pada Latan, Noonan, and Matthews (2017) bahwa nilai *R-Square Adjusted* tersebut membuat masuk ke dalam kategori moderate karena lebih besar dari nilai 0.50. Selanjutnya nilai *R-Square Adjusted* variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* adalah 0.851 yang berarti bahwa variabel *Employee Engagement*, *Ledar Member Exchange (LMX)*, dan *Core Values Ber-AKHLAK* pengaruhnya terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebesar 85.1% sisanya 14.9% dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian ini.

### Model Fit

Dengan tampilan Tabel 6 di bawah ini, Nilai SRMR berkisar antara 0 hingga 1, dengan nilai yang lebih rendah menunjukkan kecocokan model yang lebih baik.

**Tabel 6. Hasil Pengujian Model Fit**

|                  | Saturated model | Estimated model |
|------------------|-----------------|-----------------|
| SRMR             | 0.050           | 0.050           |
| d <sub>ULS</sub> | 4.643           | 4.643           |
| d <sub>G</sub>   | 3.317           | 3.317           |
| Chi-square       | 5811.892        | 5811.892        |
| NFI              | 0.797           | 0.797           |

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

SRMR: 0.050 (di bawah 0.08), menunjukkan kecocokan model yang baik. Indeks lain seperti Chi-square (5811.892) dan NFI (0.797) menunjukkan bahwa model memiliki fit yang memadai. Dengan demikian Model yang digunakan cocok dan sesuai dengan data.

### Uji Hipotesis

Dengan melihat hasil Tabel 7 di bawah ini, dapat dilihat P values semua dibawah 0,05. Kondisi ini dapat disimpulkan bahwa pengujian hipotesis dapat didukung dengan data yang diolah pada SamrtPLS.

### Pengaruh Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung terkonfirmasi pada hasil yang ditunjukkan pada Tabel 7 di bawah ini:

**Tabel 7. Hasil Path Coefficient**

|   | Original<br>sample (O) | T statistics<br>( O/STDEV ) | P values |
|---|------------------------|-----------------------------|----------|
| Core value BerAKHLAK -> OCB                 | 0.459                  | 7.439                       | 0.000    |
| Employee engagement -> Core value BerAKHLAK | 0.762                  | 18.837                      | 0.000    |
| Employee engagement -> OCB                  | 0.441                  | 6.673                       | 0.000    |
| LMX -> Core value BerAKHLAK                 | 0.083                  | 2.007                       | 0.045    |
| LMX -> OCB                                  | 0.096                  | 2.602                       | 0.010    |

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis pengaruh langsung diatas,

### Core Value BerAKHLAK → OCB

Koefisien: 0.459, p-value: 0.000 (signifikan). Core Value BerAHHLAK memperkuat OCB, sesuai dengan teori budaya organisasi Hofstede (1984) di mana nilai-nilai inti dalam budaya organisasi memainkan peran kunci dalam memengaruhi perilaku kerja karyawan. Nilai-nilai inti seperti integritas, adaptabilitas, dan kebersamaan yang terkandung dalam Core Value BerAHHLAK dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran, seperti membantu rekan kerja atau mengambil tanggung jawab tambahan yang melampaui deskripsi pekerjaan formal.

Penelitian ini di dukung oleh penelitian sebelumnya Dyah et al. (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, terutama melalui dimensi seperti *altruism* dan *civic virtue*. Dalam penelitian ini, 47.8% variabilitas OCB dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan komitmen organisasi. Budaya yang menekankan kerja sama, adaptasi, dan integritas memperkuat motivasi karyawan untuk berperilaku di luar tanggung jawab formal mereka.

### Employee Engagement → Core Value BerAKHLAK

Koefisien: 0.762, p-value: 0.000 (signifikan). Keterlibatan karyawan berkontribusi besar dalam memperkuat budaya kerja, sejalan dengan teori *engagement* Kahn (1990) yang menyebutkan bahwa karyawan yang merasa terlibat secara psikologis di tempat kerja cenderung berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Senada dengan penelitian ini yakni Ki\csi (2023) yang menganalisis 786 artikel terkait employee engagement, keterlibatan karyawan tidak hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga mendukung implementasi nilai inti organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa employee engagement memiliki hubungan signifikan dengan budaya organisasi yang



didasarkan pada nilai-nilai inti, seperti transparansi, kolaborasi, dan inovasi, yang secara langsung memperkuat budaya kerja dan hasil organisasi.

#### **Employee Engagement → OCB**

Koefisien: 0.441, p-value: 0.000 (signifikan). Keterlibatan karyawan langsung memengaruhi OCB, mendukung penelitian Podsakoff (2000) yang menyebutkan yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa dihargai melalui keterlibatan mereka, mereka lebih cenderung menunjukkan perilaku prososial seperti membantu rekan kerja dan menghadiri pertemuan secara sukarela.

Morton et al. (2018) juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki korelasi positif yang kuat dengan dimensi OCB, khususnya altruism dan sportsmanship. Penelitian ini dilakukan dalam konteks program perbaikan berkelanjutan di sektor manufaktur, yang menunjukkan bagaimana keterlibatan karyawan memperkuat perilaku yang mendukung tujuan organisasi

#### **LMX → Core Value BerAHHLAK**

Koefisien: 0.083, p-value: 0.045 (signifikan). Kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan (Leader-Member Exchange atau LMX) dapat memperkuat penerapan nilai-nilai inti organisasi (Core Value). Hubungan LMX yang berkualitas ditandai dengan kepercayaan, rasa hormat, dan pengakuan timbal balik, yang dapat menciptakan lingkungan yang mendukung penerapan budaya kerja berbasis nilai (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Penelitian oleh Vukonjanski et al. (2015) menunjukkan bahwa dimensi LMX seperti *affect* (perasaan positif terhadap pemimpin) dan *professional respect* secara signifikan berkorelasi dengan dimensi budaya organisasi seperti orientasi kinerja (*performance orientation*) dan orientasi manusia (*human orientation*). LMX yang berkualitas tinggi dapat mendorong nilai-nilai budaya kerja yang lebih baik, terutama dalam organisasi dengan fokus pada keunggulan dan kolaborasi

#### **LMX → OCB**

Koefisien: 0.096, p-value: 0.010 (signifikan). Menurut teori Social Exchange hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan menciptakan rasa kewajiban dan komitmen untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi, termasuk perilaku ekstra-peran yang mendukung tujuan organisasi (Molm, 2015).

Penelitian yang dilakukan Afshan, Serrano-Archimi, and Akram (2022) hubungan LMX yang berkualitas tinggi memperkuat kewajiban karyawan untuk membalas kepercayaan dan dukungan dari pemimpin mereka. Hal ini mengarah pada peningkatan OCB yang signifikan, khususnya dalam dimensi *courtesy* dan *sportsmanship*.

#### **Pengaruh Tidak Langsung**

Setelah dilakukan kalkulasi dengan *bootstrapping*, maka untuk menganalisis pengaruh langsung dapat dilakukan dengan membaca hasil Tabel 8 di bawah ini:

**Tabel 8. Hasil Pengaruh Tidak Langsung**

|  | Original sample (O) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|--|---------------------|--------------------------|----------|
| Employee engagement -> Core value BerAHHLAK -> OCB | 0.350               | 7.014                    | 0.000    |
| LMX -> Core value BerAHHLAK -> OCB                 | 0.038               | 1.878                    | 0.061    |

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

#### **Employee Engagement → Core Value BerAHHLAK → OCB**

Koefisien: 0.350, p-value: 0.000 (signifikan) Hasil ini menunjukkan bahwa Core Value BerAKHLAK berperan sebagai mediator yang signifikan antara keterlibatan karyawan (Employee Engagement) dan perilaku prososial (OCB). Hal ini konsisten dengan teori keterlibatan dan perilaku organisasi yang menyatakan bahwa nilai-nilai inti organisasi yang kuat dapat memperkuat pengaruh keterlibatan karyawan terhadap perilaku ekstra-peran, seperti membantu rekan kerja atau mendukung tujuan organisasi (Schaufeli et al., 2002).

Studi lain oleh Ameer (2017) menegaskan bahwa budaya kerja berbasis nilai organisasi berperan penting dalam memperkuat hubungan antara employee engagement dan OCB. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan mereka lebih cenderung mendukung nilai inti organisasi dan menunjukkan perilaku ekstra-peran sebagai bentuk loyalitas

#### **LMX → Core Value BerAKHLAK → OCB**

Koefisien: 0.038, p-value: 0.061 (tidak signifikan), hasil ini menunjukkan bahwa meskipun LMX berkontribusi terhadap penguatan nilai-nilai inti organisasi (Core Value BerAKHLAK), pengaruhnya terhadap perilaku prososial (OCB) melalui mediasi nilai inti tidak cukup kuat. Hal ini dapat dijelaskan oleh teori *Social Exchange* Blau (1964) yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik pemimpin-bawahan perlu didukung oleh elemen-elemen lain seperti kepercayaan organisasi atau rasa keadilan untuk menghasilkan perilaku ekstra-peran yang signifikan.

Penelitian oleh Athar et al. (2022) menunjukkan bahwa LMX memiliki dampak tidak langsung terhadap OCB melalui nilai inti organisasi, tetapi pengaruh ini cenderung lebih lemah jika hubungan antara pemimpin dan bawahan tidak konsisten atau jika nilai organisasi hanya simbolis. Studi ini menemukan bahwa dimensi "komunalitas" dari hubungan kerja memoderasi efek mediasi ini, di mana hubungan yang lebih berbasis komunitas memperkuat keterkaitan antara LMX dan perilaku prososial

#### **SIMPULAN**

Budaya kerja (*Core Value*) BerAKHLAK dan keterlibatan karyawan memainkan peran kunci dalam meningkatkan perilaku prososial (OCB). Peran penting *Core Value* BerAKHLAK sebagai mediator dalam hubungan antara keterlibatan karyawan dan OCB. Menekankan pentingnya nilai-nilai inti organisasi dalam menciptakan kinerja dan perilaku positif di tempat kerja. Namun, efektivitas mediasi ini bergantung pada sejauh mana nilai-nilai inti diterapkan secara nyata dalam budaya organisasi dan didukung oleh gaya kepemimpinan yang inklusif. LMX dapat memperkuat nilai inti organisasi, tetapi efek mediasi terhadap OCB. Ketidaksignifikanan menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih holistik dalam memahami bagaimana hubungan pemimpin-bawahan dan nilai inti bersama-sama memengaruhi perilaku ekstra-peran. Kepala Daerah perlu memastikan bahwa *Core Value* BerAKHLAK diimplementasikan secara nyata melalui pelatihan, kepemimpinan yang kuat, dan penghargaan terhadap perilaku prososial karyawan. Pemantauan dan evaluasi penerapan nilai-nilai organisasi dapat meningkatkan efektivitas pengaruhnya terhadap OCB.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afshan, G., Serrano-Archimi, C., & Akram, Z. (2022). My LMX standing with my leader as compared to my coworkers: conditional indirect effect of LMX social comparison. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2), 238–260.
- Ameer, N. (2017). Impact of organizational culture on employee performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Business and Administrative Studies*, 3(5), 183.

- ATHAR, M. A., ABID, G., RAFIQ, Z., SIAL, M. A., & others. (2022). Impact of leadership aspiration on organizational citizenship behavior: sequential mediation of leader member exchange and communal orientation. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 11(2), 292–301.
- BKPSDMD-Pangkalpinang. (2024). *Kinerja ASN di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang*.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2).
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research/Lawrence Erlbaum Associates*.
- Dyah, P. D., Arismunandar, M., Rizal, F., Achmad, S., & Yuni, R. F. (2021). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance Organizational Citizenship Behavior: A Study at the Public Relations and Protocol Bureau of the Regional Secretary of East Java Province, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 113(5), 145–152.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hermanto, Y. B., & MM, V. A. S. (2020). *Kepemimpinan Integratif: Strategi Menumbuhkan Totalitas Kerja dan Perilaku Ekstra-Peran--Teori, Perilaku, dan Aplikasi dalam Penelitian di Organisasi Pendidikan*. PT Kanisius.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Humas Menpan, R. B. (2021). Presiden Jokowi Luncurkan BerAKHLAK Untuk Percepatan Tranformasi ASN. *Majalah Menpan RB Edisi*, 1.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Ki\csi, N. (2023). Bibliometric analysis and visualization of global research on employee engagement. *Sustainability*, 15(13), 10196.
- Latan, H., Noonan, R., & Matthews, L. (2017). Partial least squares path modeling. *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*.
- Molm, L. D. (2015). Homans's vision of social exchange. In *George C. Homans* (pp. 135–156). Routledge.
- Morton, S., Michaelides, R., Roca, T., & Wagner, H. (2018). Increasing employee engagement in organizational citizenship behaviors within continuous improvement programs in manufacturing: The HR link. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 66(4), 650–662.
- Nawaz, A. (2020). Two-way Effects of Organization Citizenship Behaviour in Managing Interpersonal Relationship and Occupational stress Survey of Teachers from Southern Punjab, Pakistan. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 1111–1117.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Podsakoff, P. M. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. pearson.
- Samsuni, S. (2017). Manajemen sumber daya manusia. *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman Dan*

*Kemasyarakatan*, 17(1), 113–124.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.

Suwandewi, N. K. N., & Dewi, I. G. A. M. (2016). *Pengaruh kecerdasan emosional dan dukungan organisasional terhadap organizational citizenship behavior*. Udayana University.

Vukonjanski, J., Nikolić, M., Terek, E., Ivin, D., & Gligorović, B. (2015). The influence of LMX dimensions on certain dimensions of organizational culture in Serbian companies. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 5(2), 61–67.