

Pengaruh Leader-Member Exchange dan Motivasi pada *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi

Nur Tifa Rachmawati¹, Ignatius Soni Kurniawan^{2*}, Nala Tri Kusuma³

^{1,2,3}Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta - Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received December 27, 2023

Received in revised form December 30, 2023

Accepted December 31, 2023

Available online December 31, 2023

Kata kunci:

Kepuasan kerja, leader-member exchange, motivasi kerja, organizational citizenship behavior.

Keywords:

Job motivation, job satisfaction, leader-member exchange, organizational citizenship behavior.

ABSTRAK

Penelitian bertujuan guna mengetahui pengaruh *leader-member exchange (LMX)* dan motivasi kerja pada *organizational citizenship behavior (OCB)* dengan mediasi kepuasan kerja di PT Adi Satria Abadi Yogyakarta. Dengan menggunakan populasi pada karyawan PT Adi Satria Abadi dengan ukuran sampel sebanyak 80 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *accidental sampling*. Data diperoleh melalui kuesioner dan diolah menggunakan asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda, serta *sobel test*. Maka simpulannya LMX dan motivasi kerja mempengaruhi positif signifikan pada kepuasan kerja. Variabel LMX dan kepuasan kerja tidak signifikan pada OCB. Variabel motivasi kerja mempengaruhi positif signifikan pada OCB. Kepuasan kerja tidak memediasi LMX dan motivasi kerja pada OCB. Objek dalam penelitian ini hanya mencakup satu cabang PT Adi Satria Abadi Yogyakarta.

ABSTRACT

The study aims to determine the effect of leader-member exchange (LMX) and work motivation on organizational citizenship behavior (OCB) with mediation of job satisfaction at PT Adi Satria Abadi Yogyakarta. By using a population of PT Adi Satria Abadi employees with a sample size of 80 respondents. The sampling technique used *accidental sampling*. Data obtained through questionnaires and processed by classical assumption tests and multiple linear regression analysis, as well as the *sobel test*. So the conclusion is that LMX and work motivation have a significant positive effect on job satisfaction. LMX variables and job satisfaction are not significant on OCB. Work motivation variables have a significant positive effect on OCB. Job satisfaction does not mediate the LMX and work motivation on OCB. The object in this study only covers one branch of PT Adi Satria Abadi Yogyakarta.

* Corresponding author.

E-mail : soni_kurniawan@ustjogja.ac.id (Ignatius Soni Kurniawan)

1. Pendahuluan

SDM adalah sebuah nilai kekayaan yang berharga dalam organisasi. SDM memiliki peran yang berarti guna meningkatkan pendapatan dan kelangsungan organisasi, SDM yang tangguh mencakup kemampuan, ketrampilan dan pengalaman yang dimiliki dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam persaingan industri. Organisasi yang memiliki SDM tangguh dapat memiliki sikap sukarela yang positif demi keberlangsungan perusahaan. Sikap sukarela ini mencakup tindakan *OCB*. *OCB* didefinisikan tindakan ikhlas dilaksanakan individu di luar tugas pekerjaan yang resmi dan secara langsung tidak diwajibkan oleh organisasi yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. *OCB* melibatkan beberapa perilaku seseorang termasuk membantu rekan kerja, sukarela melakukan kerja diluar tugasnya, mematuhi aturan dan prosedur pada tempat kerja (Organ, 2018). Penelitian Santoso *et al.* (2022) meneliti jika *OCB* dipengaruhi *LMX*. Menurut Monna *et al.* (2022) *OCB* dipengaruhi motivasi kerja. Kemudian Rusmayanti *et al.* (2022) menguji ada tidaknya pengaruh kepuasan pada *OCB*. Dengan adanya hal tersebut, pada PT Adi Satria Abadi Yogyakarta terjadi masalah *OCB* dimana masih banyak karyawan yang belum bersedia membantu rekan kerjanya dalam melakukan pekerjaan pada kondisi yang tidak seperti biasanya, karyawan belum melakukan tanggung jawab lebih dari yang ditugaskannya diluar jam pekerjaan dan masih terdapat beberapa karyawan senior yang kurang peduli dengan karyawan baru. Dengan adanya kebijakan baru setelah pandemi menyebabkan antar karyawan semakin tidak peduli yang merasa jika melaksanakan *OCB* dapat mengganggu pelaksanaan tugas utama atau menghabiskan terlalu banyak waktu. Faktor lain dapat disebabkan kepemimpinan yang tidak memberikan dukungan atas kontribusi karyawan dalam melaksanakan *OCB*. Dengan adanya fenomena, penelitian ini perlu dilaksanakan agar mengerti anteseden *OCB* pada PT Adi Satria Abadi Yogyakarta, sehingga menjadi hal yang dipertimbangan kebijakan dalam mengembangkan intensitas perilaku extra-role. Anteseden *OCB* yang diajukan meliputi *LMX*, Motivasi kerja dan kepuasan kerja.

OCB diartikan sebagai kontribusi tinggi seseorang dari ketentuan peran di tempat bekerja dan dihormati dari pencapaian kinerja memuaskan (Margahana *et al.* (2018). Menurut Kurniawan & Hutami (2019) *OCB* merupakan bentuk sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya diluar tugas tanggungjawab formal yang telah ditentukan oleh organisasi. Kurniawan & Hutami (2019) berpendapat *OCB* tindakan berlebih dengan berkaitan kegiatan diluar tugas rutin sesuai deskripsi tugas mereka. *OCB* cenderung terfokus pada perilaku yang memiliki dampak positif bagi suatu organisasi atau anggotanya. *OCB* digambarkan sebagai perilaku sukarela yang dilakukan individu dan tidak ada hubungannya dengan fasilitas atau pemberian penguatan positif dengan membantu rekan kerja, sukarela melakukan kerja diluar tugasnya, mematuhi aturan dan prosedur pada tempat kerja (Margahana *et al.* (2018). Seorang karyawan dalam suatu organisasi yang melakukan perilaku *OCB* akan lebih dihargai, disegani, dan memiliki masa depan yang terjamin, hal ini menunjukkan bahwa *OCB* dibutuhkan didalam sebuah organisasi karena seorang karyawan yang mempunyai sikap *OCB* tinggi akan lebih produktif untuk organisasi (Organ, 2018).

OCB dapat dipengaruhi *LMX*. Menurut Heriyadi *et al.* (2020) *LMX* juga memperhatikan adanya hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan yang melibatkan aspek pertukaran terkait pekerjaan, pemimpin akan mengembangkan hubungan yang berbeda dengan setiap bawahannya, dan kualitas hubungan tersebut akan dipengaruhi oleh interaksi dan pertukaran yang terjadi diantara mereka. Hubungan dari tingginya *LMX* di tunjukkan dengan kedekatan pimpinan dan bawahan, loyalitas, dan rasa hormat antara pemimpin dan karyawan, sedangkan rendahnya hubungan *LMX* ditandai dengan kurangnya kedekatan antara atasan bawahan, loyalitas dan kurangnya rasa hormat pada interpersonal anggota perusahaan (Organ, 2018). *LMX* adalah suatu konsep yang mendukung perilaku seorang pemimpin untuk *in-group* dan *out-group* dalam organisasi (Organ, 2018). Pemimpin yang efektif akan memastikan adanya hubungan baik, komunikasi yang baik dan saling hormat dalam interaksi setiap individu dengan beradaptasi pada pendekatan dan komunikasi yang tepat, pemimpin dapat menciptakan keterlibatan dan komitmen kerja yang tinggi serta mengurangi tingkat perekrutan karyawan yang lebih sedikit (Organ, 2018). *LMX* memperhatikan adanya hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan yang melibatkan aspek pertukaran terkait pekerjaan, pemimpin akan mengembangkan hubungan yang berbeda dengan setiap bawahannya, dan kualitas hubungan tersebut akan dipengaruhi oleh interaksi dan pertukaran yang terjadi diantara mereka (Monna *et al.* 2022). Penelitian pengaruh adanya hubungan *LMX* terhadap *OCB* dibuktikan dengan hasil pengujian Monna *et al.* (2022) menjelaskan jika *LMX* mempengaruhi signifikan pada *OCB*. Sedangkan Purwanto *et al.* (2021) tidak ada pengaruh signifikan antara *LMX* pada *OCB*.

Selain *LMX*, motivasi terlibat adanya *OCB*. Menurut Jufrizen dan Hutasuhut (2022) Motivasi sebagai dorongan atau kekuatan internal yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan suatu tingkah laku. Motivasi yang baik diperlukan untuk memajukan kemampuan karyawan. Seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi, mereka cenderung merasa lebih antusias, fokus, dan berkontribusi besar untuk pencapaian

tujuan organisasi tersebut. Motivasi yang sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan individu juga dapat membantu meningkatkan keterpuasan (Arijanto, 2022). Pendapat Arijanto, (2022) bahwa pengaruh motivasi terhadap diri seseorang sangat tergantung dari seberapa besar motivasi itu sendiri. Dengan motivasi yang kuat, seseorang akan terfokus, teliti, dan berdedikasi dalam mencapai tujuan yang diinginkannya. Motivasi adalah kunci penting dalam mencapai tujuan individu (Arijanto, 2022).. Motivasi dapat dianggap sebagai suatu sikap atau perilaku yang mendorong individu untuk memperoleh suatu tujuan yang diinginkannya. Hasil penelitian Jufrizen dan Hutasuhut (2022) menjelaskan jika mempengaruhi positif signifikan antara motivasi kerja pada *OCB*. Akan tetapi pada Onon (2022) mengatakan bahwa tidak adanya pengaruh secara signifikan pada motivasi kerja pada *OCB*.

Karyawan yang memiliki *OCB* akan merasakan kepuasan kerja. Putra dan Sudibya (2018) berpendapat jika kepuasan kerja sebagai keadaan karyawan merasakan senang atau tidak terhadap kegiatan. Menurut Rusmayanti *et al.* (2022) kepuasan kerja diartikan sebagai alat ukur untuk mengevaluasi kondisi seseorang terhadap lingkungan dan sikapnya terhadap pengalaman bekerjanya. Kepuasan kerja merupakan variabel pengukur perasaan positif atau negatif yang ada dalam diri karyawan terhadap suatu pekerjaan yang dilakukannya (Rusmayanti *et al.* 2022). Pengaruh kepuasan kerja diyakini dapat mendorong sikap positif dalam diri karyawan untuk memprioritaskan kepentingan organisasi diatas kepentingan individu (Heriyadi *et al.* , 2020). Karyawan yang mempunyai rasa keterpuasan kerja tinggi mewujudkan perasaan positif ketika melakukan pekerjaan yang ditugaskannya (Heriyadi *et al.* , 2020). Tingkat tinggi dari kepuasan kerja seringkali berhubungan dengan sikap positif terhadap pekerjaan dan kontribusi yang tinggi terhadap perusahaan, sebaliknya karyawan yang merasa tingkat kepuasan rendah cenderung memiliki perasaan negatif pada pekerjaan mereka. Hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi dan minat terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja (Sunaris *et al.* , 2022).

Adanya inkonsisten hasil penelitian terdahulu pada pengaruh *LMX* dan motivasi kerja terhadap *OCB* yang memberikan kesempatan untuk pengujian lebih lanjut pada penelitian ini. Diduga adanya variabel yang mediasi yaitu kepuasan kerja, pengujian pada Farisi *et al.* (2021) menjelaskan motivasi kerja positif signifikan pada kepuasan kerja. Dalam hasil Rusmayanti *et al.* (2022) kepuasan kerja mengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Kepuasan kerja diartikan alat ukur untuk mengevaluasi kondisi seseorang terhadap lingkungan dan sikapnya terhadap pengalaman bekerjanya (Ridho dan Susanti 2019).

Pengembangan Hypotesis

LMX merupakan suatu ikatan yang terjalin antar pimpinan bawahan yang sifatnya berbeda-beda setiap karyawan. Hubungan *LMX* baik pada pemimpin dan karyawan dapat mewujudkan pengaruh positif terhadap keterpuasan. Seorang karyawan yang mampu berinteraksi yang baik dengan atasan cenderung merasa puas dalam pekerjaannya. Riset terdahulu yang mendukung adanya pengaruh *leader-member exchange* pada kepuasan kerja misalnya Heriyadi *et al.* (2020) positif signifikan *LMX* pada kepuasan kerja. Eksplorasi pada pegawai kantor pelayanan pajak yang berada di Jawa Tengah yang berjumlah 135 responden menunjukkan kepuasan kerja dipengaruhi kondisi pertukaran atasan-bawahan (Hadi dan Rizal, 2022).

H1: LMX mempengaruhi positif signifikan pada kepuasan kerja.

Motivasi adalah dorongan dari internal yang mendorong seseorang untuk berperilaku dan berkinerja dengan baik dalam pekerjaan mereka. Motivasi kerja tinggi akan memberikan kontribusi tinggi pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan perlu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan serta memberikan balas jasa yang layak untuk meningkatkan kepuasan mereka. Karyawan yang merasa puas memberikan bantuan yang lebih tinggi pada perusahaan, yang pada gilirannya berdampak pada keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan. Menurut penelitian Ridho dan Susanti (2019) pada 76 karyawan Bank Mandiri Cabang Padang, motivasi kerja mempengaruhi positif signifikan pada kepuasan kerja. Penelitian Rivaldo (2021) pada karyawan D'Merlion Hotel Batam dengan jumlah responden sebanyak 45 orang menjelaskan jika motivasi kerja memperkuat secara berkmana kepuasan kerja. Pengujian pada karyawan PT Sumberdaya Dian Mandiri dengan sampel responden sejumlah 95 orang membuktikan anaya mempengaruhi positif signifikan motivasi kerja pada kepuasan kerja (Arijanto, 2022).

H2: Motivasi kerja mempengaruhi positif signifikan pada kepuasan kerja.

LMX yaitu suatu ikatan yang terjalin antara atasan dan bawahan dalam sebuah organisasi. Adanya hubungan *LMX* yang baik menyebabkan karyawan merasa senang dalam pekerjaannya, mereka merasa dihargai dan didukung oleh pemimpin. Adanya *LMX* yang baik pada perusahaan menjadikan karyawan dan pimpinan merasa senang dalam pekerjaannya yang dapat menumbuhkan rasa sukarela diluar deskripsi kerja yang ditugaskan. Hasil penelitian Heriyadi *et al.* (2020) pada bidang kesehatan di Indonesia menyatakan bahwa *LMX* memiliki pengaruh positif signifikan pada perilaku *OCB*. Temuan Monna *et al.* (2022) pada seluruh pegawai BNI di kantor cabang Solok, yang ukuran sampel responden sebanyak 103

orang menyatakan bahwa *LMX* berdampak positif bagi *OCB*. Demikian juga penelitian pada beberapa UKM di Jabodetabek dengan sampel 370 responden menunjukkan positif signifikan pengaruh *LMX* pada *OCB* (Santoso *et al.*, 2022).

H3: *LMX* mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang mendorong seorang karyawan untuk melakukan tindakan tertentu dalam rangka meningkatkan ketrampilan dan kemampuan mereka serta mencapai tujuan perusahaan. Dorongan baik dari internal maupun eksternal dapat mendorong seseorang untuk merasa senang, memiliki loyalitas tinggi dan semangat kerja yang meningkat. Hal itu mendorong munculnya perilaku *OCB*, karyawan yang merasa senang, termotivasi, dan memiliki semangat kerja tinggi cenderung lebih mungkin menunjukkan *OCB*. Seperti membantu rekan kerja, memberi dukungan kepada tim atau memberikan kontribusi positif pada budaya kerja. Pendapat ini didukung penelitian Haryono *et al.* (2018) pada paramedis puskesmas di kota Bandar Lampung menampilkan jika motivasi kerja mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*. Hubungan ini juga persamaan oleh pengujian Farisi *et al.* (2021) pada dinas pemuda dan olahraga Provinsi Sumatra Utara, yang menggunakan sampel sebanyak 52 pegawai dengan hasil penelitian bahwa motivasi kerja menunjukkan positif signifikan pada *OCB*.

H4: Motivasi kerja mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*.

Kepuasan memiliki pengaruh tentang adanya perilaku *OCB*. Seorang karyawan yang suka dengan aktivitas cenderung mungkin akan memperlihatkan sikap *OCB*, merasa bahwa organisasi telah memberikan kepuasan dan dukungan yang memadai, sehingga merasa bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi tambahan, yang melibatkan perilaku sukarela diluar tanggung jawab pekerjaan diri untuk mendukung organisasi. Penelitian yang dilakukan Putra dan Sudibya (2018) pada sekretariat DPRD Kabupaten Bandung dengan ukuran sampel sebanyak 87 orang menghasilkan bahwa terdapat adanya hubungan yang signifikan pada kepuasan kerja pada *OCB*. Menurut Muchtadin dan Chaerudin (2020) pada guru di SMK Satria Srengseng dengan populasi semua guru dan staf SMK dan sampel sebanyak 70 responden menjelaskan jika ada ikatan positif signifikan kepuasan kerja pada *OCB*. Penelitian pada 34dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indragiri Rengat dengan membuktikan mempengaruhi positif signifikan kepuasan kerja pada *OCB* (Fitrio *et al.*, 2019). Pada hasil pengujian Rusmayanti *et al.* (2022) pada 167 responden Sekretariat Kabupaten Banyuwangi kepuasan kerja mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*.

H5: Kepuasan kerja mempengaruhi positif signifikan pada *OCB*.

Hubungan baik antara pimpinan dan bawahan dapat menciptakan tempat kerja yang positif dimana karyawan merasa dihargai, diperhatikan dan diakui. Hal ini dapat membangun rasa senang dan puas dalam pekerjaan mereka, serta mempengaruhi sikap karyawan untuk bekerja diluar tanggung jawabnya. Menurut Putra dan Sudibya (2018) faktor kepuasan kerja mampu mendorong untuk meningkatkan sikap sukarela karyawan. Hal penting yang mampu mendorong terwujudnya kepuasan kerja adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan dorongan dan bekerja sama dengan baik terhadap bawahannya. Pengujian untuk H2 *LMX* mempengaruhi positif signifikan pada kepuasan kerja dan begitu juga dengan hipotesis 5 yang menyatakan jika *LMX* mempengaruhi positif pada *OCB*. Pada penelitian Heriyadi *et al.* (2020) pada staf perawat disalah satu rumah sakit di Indonesia dengan responden sebanyak 169 orang, diperoleh kepuasan kerja memediasi hubungan *LMX* terhadap *OCB* secara signifikan.

H6: Pengaruh *LMX* pada *OCB* dimediasi oleh kepuasan kerja.

Motivasi yang diberikan pada seorang karyawan dapat meningkatkan semangat kerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Adanya kepuasan kerja mengarahkan karyawan melampaui tugas yang ditanggung jawabkan kepada mereka dan menunjukkan perilaku *OCB*. Motivasi yang memadai dapat mendorong terbentuknya sikap bekerja melebihi yang diharapkan dan berkontribusi sukarela dalam mencapai tujuan organisasi. Bukti hasil penelitian Arijanto (2022) pada PT Sumberdaya Dian Mandiri dengan sampel sebanyak 95 responden menyimpulkan variabel kepuasan kerja dapat memediasi jalinann antar motivasi dan *OCB*. Penelitian pada dosen STIE Indragiri Rengat dengan jumlah 34 orang membuktikan ada mempengaruhi positif signifikan kepuasan kerja pada *OCB* (Fitrio *et al.*, 2019). Hasil temuan Hidayah dan Hendarsjah (2021) pada pengambilan data di PT Regar Sport dengan jumlah responden sebanyak 171 orang mengemukakan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan motivasi kerja pada *OCB*.

H7: Pengaruh motivasi kerja pada *OCB* dimediasi kepuasan kerja.

2. Metode

Pada penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Adi Satria Abadi Yogyakarta. Sampel dipilih dengan formula Slovin (Slovin, 1960) populasi 208 karyawan.

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

$$n = 208 / (1 + (208 \times 0,10^2))$$

$$n = 67,53$$

Ukuran sampel responden yang diperlukan dalam penelitian yaitu sebanyak 80 responden yang telah melebihi batas minimal berdasar perhitungan dengan rumus Slovin, proses pengumpulan sampel menggunakan teknik *accidental sampling*. Peneliti menyerahkan kuesioner kepada bagian informasi pada PT Adi Satria Abadi Yogyakarta lalu disebar pada seluruh karyawan. Untuk melindungi kualitas data yang diambil, peneliti menjelaskan maksud dan tujuannya memberikan kuesioner serta menyerahkan surat ijin penelitian kepada bagian informasi perusahaan. Data akan dijabarkan menggunakan regresi berganda maupun perhitungan Sobel. Dengan skala likert 1-5 dihitung sampai persetujuan. Variabel diukur sesuai Tabel 1.

Tabel 1. Pengukuran

Variabel	Pengukuran
Leader-Member Exchange^{ei}	a. Dorongan materi. b. Masalah bawahan. c. Potensi bawahan. d. Kemampuan bawahan. e. Yakin akan keputusan bawahan. f. Hubungan kerja. g. Kemampuan atasan. Scandura dan Graen (1984)
Motivasi Kerja	1. Keinginann fisiologis. 2. Keinginann keselamatan. 3. Keinginann social. 4. Keinginann apresiasi 5. Bentuki diri. Hosnawati (2016)
Organizational citizenship behavior	A. Altruism Sukarela orientasi pada karyawan baru Siap mengulurkan tangan kepada rekan kerja Meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja. B. Civic virtue Fokus dalam pekerjaan Mengikuti perkembangan organisasi Taat peraturan dan prosedur Disiplin kerja Menjaga nama baik organisasi. Siap mengambil resiko untuk organisasi. C. Conscientiousness Sukarela untuk meningkatkan nama baik organisasi. Menyerahkan laporan kerja lebih awal. Memberi balasan informasi pekerjaan secara spontan. D. Courtesy Tidak membesarkan masalah di tempat kerja E. Sportmanship Tidak mengeluh tentang hal sepele di tempat kerja. (Organ, 2018)
Kepuasan Kerja	1. Intrinsik yang berasal dari imbalan dimediasi internal seperti pekerjaan itu sendiri. 2. Peluang untuk bertumbuhnya pribadi. 3. Pencapaian dalam pekerjaan.

4. Ekstrinsik dari imbalan yang dimediasi external seperti pembayaran atau gaji.
 5. Kebijakan dan dukungan perusahaan.
 6. Pengawasan untuk kesempatan promosi.
- (Locke, 1969)

3. Hasil dan pembahasan

Uji Validitas dan Reabilitas

Item uji validitas dapat valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ 0.1852 (*1-tail; n=80-2; $\alpha=0.05$*). Data menunjukkan r_{hitung} LMX (0.848 - 0.895), motivasi kerja (0.410 - 0.798), kepuasan kerja (0.678 - 0.835) dan OCB (0.436 - 0.602) > 0.1852 sehingga item dikatakan valid. *Cronbach's Alpha* LMX (0.946), motivasi kerja (0.676), kepuasan kerja (0.870), OCB(0.804) > 0.60 maka dinyatakan reliabel.

Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan ditunjukkan pada Tabel 2 dengan responden sebanyak 80 orang dari 54 (67.5%) laki, 26 (32.5%) perempuan. Status kepegawaian didominasi dengan status pegawai tetap dengan responden sebanyak 70 orang (87.5%), mayoritas menyatakan sudah menikah 59 (73.8%). Usia karyawan pada mayoritas 31-39 tahun sejumlah 36 (45%), mayoritas berpendidikan terakhir SMA/Sederajat dengan jumlah 57 (71.3%). Berdasarkan masa kerja mayoritas 11-15 tahun sebanyak 26 (32.5).

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Ket.	Jumlah	Persentase
JenisKelamin	Lki	54	67.5%
	Prempuan	26	32.5%
SttusKepegawaian	Tak Ttap	10	12.5%
	Pegawai Ttap	70	87.5 %
Status Pernikahan	Blum Mnikah	15	18.8 %
	Mnikah	59	73.8 %
	Janda/ Duda	6	7.5 %
Umur	< 30	13	16.3 %
	31-39	36	45 %
	40-49	23	28.8 %
	>50	8	10 %
Pendidikan Terakhir	SMP	15	18.8 %
	SMA	57	71.3 %
	Diploma (D1/D2/D3/D4)	6	7.5 %
	S-1	2	2.5 %
Masa Kerja	< 2	8	10 %
	2-5	2	2.5 %
	6-10	23	28.8 %
	11-15	26	32.5 %
	>15	21	26.3 %

Sumber: Data primer_diolah, 2023.

Asumsi Klasik

Pengujian Tabel 3 menyimpulkan bahwa tak terjadinya heteroskedastisitas (Glejser test, $p > 0,05$), bagian uji normalitas telah sesuai (Kolmogrov-Sminorv test, *Asymp. Sig.* > 0.05). Hasil pengujian pada multikolonieritas tak ada (*tolerancee* >0.10 & *VIF* $< 10.$).

Tabel 3. Uji Asumsi Klasik

Indep	Dep	Multicol		Glejser Test	Kolmogrov-Smirnov Tests
		Toll.	VIF	Sig.	Asymp.sig
LMX	KK	0.833	1.201	0.212	0.505
MK		0.833	1.201	0.614	
LMX	OCB	0.608	1.646	0.831	0.850
MK		0.701	1.426	0.185	
KK		0.518	1.929	0.169	

Keterangan: LMX=Leaderr-member exchange; MK= Motivasi Kerja; KK=Kepuasan Kerjaa; OCB= Organizational citizenship behaviorr.

Sumber: Dataprimer diolah, 2023.

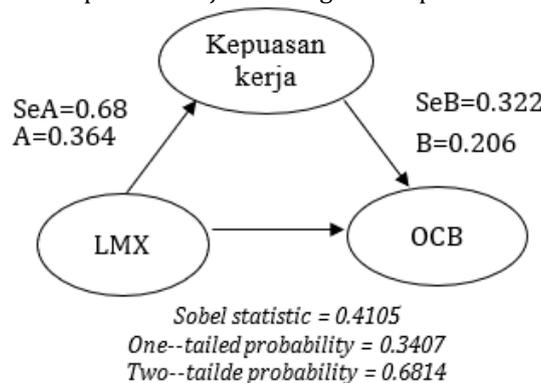
Tabel 4. Hasil Regresi Linear Berganda

	Inde	Dep	Unst. Coef		t	Sig.	Adj. R ²
			B	Std. Err.			
H1	LMX	KK	0.364	0.068	5.345	0.000	0.468
H2	MK		0.475	0.125	3.799	0.000	
H3	LMX	OCB	-0.079	0.226	-0.348	0.729	0.064
H4	MK		0.815	0.385	2.117	0.038	
H5	KK		0.206	0.322	0.640	0.524	

Keterangan: LMX=Leader-memberr exchange; MK= Motivasi Kerja; KK= Kepuasan Kerjaa; OCB= Organizational citizenship behaviorr.

Sumber: Dataprimer diolah, 2023.

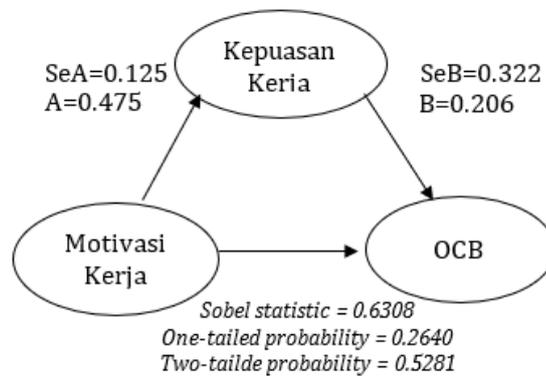
Hasil H1 menunjukkan t hitung 5.345 dan sig. $0.000 < 0.05$, LMX positif signifikan pada kepuasan kerja atau H1 didukung. Pada pengujian H2 $t_{hitung} 3.799$ dan sig $0.000 < 0.05$, sehingga motivasi kerja mempengaruhi positif signifikan dengan kepuasan kerja atau H2 didukung. Hasil pengujian H3 t hitung -0.348 dan sig $0.729 > 0.05$, LMX tidak signifikan pada OCB atau H3 tidak didukung. Hasil pengujian H4 $t_{hitung} 2.117$ dan sig $0.038 < 0.05$, motivasi kerja positif signifiikan pada OCB atau H5 didukung. Hasil H5 $t_{hitung} 0.640$ dan sig. $0.524 > 0.05$, maka kepuasan kerja tidak signifikan pada OCB atau H5 tidak didukung.



Sumber: Data primer diolah, 2023.

Gambar 1 Model mediasi 1

Pengujian H6 (Gambar 1) menyatakan tidak signifikan *LMX* pada *OCB* lalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Hasil pengujian *Sobel statistic* 0.4105 memiliki nilai *one-tailed probability* 0.340 > 0.05, H6 tidak didukung.



Sumber: Data primer diolah 2023.
Gambar 2 Model mediasi 2

Pengujian H7 (Gambar 2) menunjukkan *Sobel statistic* 0.6308 mempunyai *one-tailed probability* 0.264 > 1.96, bahwa variabel kepuasan kerja tidak memediasi. H7 tidak terdukung, motivasi kerja pada *OCB* tidak dimediasi kepuasan kerja.

Pembahasan

Pengaruh *LMX* pada kepuasan kerja

Hasil H1 positif signifikan *LMX* pada kepuasan kerja. Temuan sejalan dengan Heriyadi *et al.* (2020), jika terdapat pengaruh signifikan *LMX* pada kepuasan kerja. Ada indikator *LMX* dengan nilai jawaban rendah “Jalinan pekerjaan saya bersama manajer efektif efisien” (rerata=3.60). dan tertinggi *LMX* “Saat saya sungguh memerlukanua, saya dapat mengandalkan manajer saya untuk ‘menolong’ sampai pembiayaan” (rerata=3.74). Hubungan pimpinan dan bawahan yang dilakukan oleh atasan maka akan memberikan dampak pada kepuasan kerja itu sendiri. Hubungan pemimpin dan karyawan berjalan baik maka akan puas pada kepemimpinan atasannya. Jika hubungan baik dengan atasan, mereka cenderung membangun beberapa keistimewaan seperti kepercayaan, dukungan, perhatian, rasa hormat dan pengakuan diri bahkan dapat menciptakan strategi manajemen SDM dalam meningkatkan produktivitas dalam meningkatkan output. *LMX* yang berkualitas tinggi yang tinggi biasanya mencakup komunikasi dan keterlibatan yang lebih baik antara pemimpin dan bawahan, yang membuat bawahan memiliki perasaan yang lebih positif. *LMX* yang berkualitas juga mencakup pengakuan yang lebih tinggi, dan ketika bawahan diakui oleh pemimpin mereka, itu menciptakan kepuasan terhadap pekerjaan mereka sebagai individu akan merasa bahwa usaha mereka tidak akan sia-sia tanpa disadari.

Pengaruh langsung motivasi kerja pada kepuasan kerja

H2 motivasi kerja mempengaruhi positif signifikan kepuasan kerja karyawan. Hasil mengkonfirmasi Rivaldo (2021) dan Arijanto (2022) motivasi kerja positif signifikan pada kepuasan. Nilai indikator terendah pada variabel motivasi kerja yaitu “Hubungan saya dengan sesama karyawan yang baik dalam bekerja” (rerata=3.76) dan nilai indikator tertinggi pada motivasi kerja “Pimpinan saya memberikan dorongan motivasi dalam bekerja” (rerata=4.10). Sesuai dengan Hosnawati (2016) organisasi yang memberikan insentif dan dukungan kepada karyawan dapat menciptakan tingginya motivasi pada diri karyawan. Motivasi dapat menghasilkan kualitas kerja yang tinggi, mendorong keinginan karyawan untuk berprestasi dan berkembang dalam karir, dan akhirnya menciptakan kepuasan dalam diri seorang karyawan. Tingginya motivasi akan lebih menaikkan kepuasan kerja karyawan sendiri.

Pengaruh langsung *LMX* pada *OCB*

Hasil H3 menyatakan jika *LMX* tidak mempengaruhi signifikan pada *OCB*. Hasil penelitian sesuai Purwanto *et al.* (2021) tidak ada pengaruh signifikan *LMX* pada *OCB*. Responden pada variabel *OCB* menyatakan “Saya akan membantu kebutuhan organisasi” (rerata=3.49) dan indikator tertinggi “Saya memberikan laporan kerja tepat waktu” (rerata=3.78). Hubungan atasan dan bawahan belum diarahkan dalam bersikap *OCB* didalam sebuah organisasi. Ada atau tidaknya *LMX* tidak dapat berpengaruh

karyawan untuk memiliki sikap OCB. Ada atau tidaknya LMX tidak mempengaruhi karyawan ada OCB. Karyawan tidak membantu diluar tugas dikarenakan tidak adanya penghargaan maupun sanjungan.

Pengaruh langsung motivasi kerja pada OCB

Hasil pengujian H4 jika motivasi kerja mempengaruhi positif signifikan pada OCB. Temuan ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya Haryono *et al.* (2018), Farisi *et al.* (2021) motivasi kerja mempengaruhi signifikan pada OCB. Dukungan motivasi kerja yang baik dapat membantu mengembangkan keahlian dan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dukungan stimulan motivasi juga dapat menaikkan rasa senang dan loyalitas karyawan, yang mendorong penguatan OCB. Dukungan tersebut dapat berasal dari kondisi kerja yang membuat karyawan nyaman dalam bekerja yang berasal dari dorongan luar atau dalam untuk memenuhi tujuan tertentu. Terciptanya motivasi dari kebutuhan fisiologis akan jaminan keamanan dalam menjalankan tugas yang untuk meningkatkan sukarelawan. Maka Semakin tingginya motivasi kerja makan akan meningkatkan OCB.

Pengaruh langsung kepuasan kerja pada OCB

Hasil H5 kepuasan kerja tidak mempengaruhi pada OCB. Sesuai Monna *et al.* (2022) kepuasan kerja tidak mempengaruhi signifikan pada OCB. Nilai indikator terendah variabel kepuasan kerja "Saya tidak akan mengambil jenis pekerjaan lain" (rerata=3.89) dan nilai tertinggi variabel kepuasan kerja "Saya merasa cukup puas dengan pekerjaan saya" (rerata=3.99). Kepuasan kerja tinggi tidak selalu diikuti dengan perilaku sukarela. Meskipun seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, tetapi mereka mungkin tidak merasa termotivasi untuk melakukan tindakan sukarela ataupun ada variabel lain yang mendukung sikap OCB pada perusahaan seperti adanya motivasi kerja.

Pengaruh LMX pada OCB melalui kepuasan kerja

Hasil pengujian H6 kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh hubungan LMX pada OCB. Sesuai Monna *et al.* (2022) yang mengemukakan jika kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh LMX pada OCB. Kepuasan kerja dapat diukur pada faktor prestasi, penghargaan maupun insentif yang mempengaruhi hubungan atasan bawahan dan sikap sukarela karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan memiliki hubungan yang baik maka cenderung memiliki memiliki sikap positif terhadap organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya jika merasa kurangnya penghargaan atasan maka karyawan merasa tidak diakui atas prestasinya dan menurunkan kualitas hubungan atasan dan bawahan. Namun demikian ketidakpuasan karena interaksi yang buruk tidak mempengaruhi sikap sukarela dalam melakukan tugas diluar *jobdesk*.

Pengaruh motivasi kerja pada OCB melalui kepuasan kerja

H7 menyatakan kepuasan kerja tidak memediasi hubungan motivasi kerja pada OCB. Sesuai Farisi *et al.* (2021) yang juga menemukan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh motivasi kerja pada OCB. Motivasi kerja terbukti mengarah dalam pemenuhannya menghasilkan kepuasan kerja, namun kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak mendorong pada perubahan perilaku untuk meningkatkan OCB.

4. Simpulan dan saran

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Adi Satria Abadi Yogyakarta yang bermaksud menguji pengaruh LMX dan motivasi kerja pada OCB dengan menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai pemediasi. Penelitian ini menghasilkan LMX dan motivasi kerja mempengaruhi positif signifikan pada kepuasan kerja. Sebagai keterlibatannya maka pemimpin dalam sebuah organisasi mampu memperbaiki pelaksanaan dari variabel LMX dan motivasi kerja yang memiliki nilai rendah sudah dijelaskan di pembahasan ketika mengambil kebijakan untuk menaikkan kepuasan kerja. Motivasi kerja diuji dalam pengaruhnya pada OCB memberikan pengaruh positif signifikan, yang berimplikasi bagi organisasi untuk mengelola stimulan motivasi untuk memperbaiki OCB pekerjaanya. Karyawan dapat meningkatkan karirnya dengan mengevaluasi sesuai pembahasan.

Ditemukan LMX dan kepuasan kerja tidak mempengaruhi signifikan pada OCB. Kepuasan kerja tidak memediasi mempengaruhi LMX, motivasi kerja pada OCB, hasil ini dapat menjadi dasar bagi penelitian dimasa mendatang untuk menguji lebih lanjut. Koefisien determinasi dapat ditingkatkan, mengingat masih adanya variabel-variabel lain yang dapat melibatkan OCB seperti komitmen organisasional (Sunaris *et al.*, 2022) karena untuk meningkatkan karyawan dalam berdifat sukarela amupun saling membantu dengan karyawan maupun organisasi. selain itu, pemberian dukungan komitmen organisasional dan pengakuan

kepada karyawan, menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif, peluang pengembangan dan pertumbuhan karir jelas.

Daftar Rujukan

- Arijanto, A. (2022). How to The Impact on Transformational Leadership Style and Job Motivation On OrganizationalCitizenship Behaviour (OCB) With Job Satisfaction as Mediating Variables at Outsourcing Company. *Cognizance Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(1), 1–9.
- Farisi, S., Andi Prayogi, M., & Juliana, E. (2021). the Influence of Work Motivation and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As an Intervening Variable At the Youth and Sports Office of North Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 1(2), 257–268.
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., & Yaspita, H. (2019). The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(09), 1300–1310.
- Hadi, M. I., & Rizal, R. alimuddin. (2022). Effect of Servant Leadership and Leader-Member Exchange on Organizational Commitment through Job Satisfaction. *Management Analysis Journal*, 12(3), 206–213.
- Haryono, S., Rosady, F., & Mdsaad, M. S. (2018). The Effects of Job Motivation and Job Satisfaction Toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Impact on Job Performance of Paramedical. *Journal of Resources Development and Management*, 46, 42–54.
- Heriyadi, H., Tjahjono, H. K., & Rahayu, M. K. P. (2020). Improving Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, and Work-Life Balance. *Binus Business Review*, 11(2), 97–104.
- Hidayah, N., & Hendarsjah, H. (2021). The Impact of Quality of Work Life (QWL) and Work Motivation on The Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Job Satisfaction as a Mediating variables. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(3), 499–506.
- Hosnawati. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Profita*, (2), 1–14.
- Jufrizen, & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Behavior Organizational Citizenship on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 162–183.
- Kurniawan, I. S., & Hutami, L. T. H. (2019). 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*, 86, 48–52.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Margahana, H., Haryono, S., & Zainal muftasa. (2018). The Effects of Job Motivation and Job Satisfaction Toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Impact on Job Performance of Paramedical. *Journal of Resources Development and Management*, 46, 1–10.
- Monna, A. L., Lukito, H., & Games, D. (2022). 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*, 6(2), 2360–2368.
- Muchtadin, M., & Chaerudin, C. (2020). Influence of Organizational Commitment, Work Satisfaction, Work Motivation Toward Organizational Citizenship Behavior. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(6), 930–944.
- onon. (2022). The Influence of Organizational Climate, Work Motivation and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 7(2), 183–196.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(November 2017), 295–306.
- Purwanto, A., Tampil Purba, J., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). The Role of Transformational Leadership,

- Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance. *Linguistica Antverpiensia*, 2021(2), 2908–2932.
- Putra, I. P. A. K., & Sudibya, I. G. A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(8), 203–214.
- Ridho, M., & Susanti, F. (2019). Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Padang. *INA-Rvix Papers*, 10.
- Rivaldo, Y. (2021). Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1), 25–30.
- Rusmayanti, P. A., Martini, N. N. P., & Qomariah, N. (2022). The Effect of Competence and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 11(1), 21–29.
- Santoso, T. I., Hazriyanto, Hadi, M. A., Putri, R. K., & Aminah, S. (2022). The Role of LeaderMember Exchange(LMX), Organization Citizenship Behavior(OCB) on Organizational Commitment and Performance:An Empirical Study on Indonesian SMEs. *Jurnal Office*, 8(2), 213–224.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436.
- Slovin, E. (1960). Slovin's formula for sampling technique.
- Sunaris, D., Wahyoedi, S., & Tecoalu, M. (2022). Effects Of Organizational Commitment And Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As A Mediation. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(3), 630–640.