

## **Analisis Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Pelayanan Dan Pengawasan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.**

**Candra Setya Wicaksono** , **Bambang Suko Priyono**<sup>2</sup>

Universitas STIKUBANK, Semarang

### **Abstrak**

Penelitian ini mengambil obyek pada Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih lanjut dan memberikan informasi secara empiris tentang Pengaruh leader member exchange (LMX) dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui komitmen organisasional pada Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Sampel yang diambil sebanyak 180 responden dengan menggunakan metode sensus di mana seluruh populasi dijadikan sampel yaitu pegawai Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan sudah bekerja > 1 tahun. Alat analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan variabel mediasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara leader member exchange dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara leader member exchange dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior. Secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior. Hasil temuan efek mediasi pertama diperoleh komitmen organisasional memediasi pengaruh leader member exchange terhadap organizational citizenship behavior. Hasil temuan efek mediasi kedua diperoleh bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh leadership member exchange terhadap organizational citizenship behavior.

**KataKunci:** *Leader Member Exchange, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasional*

### **Abstract**

This study took the object of the Tanjung Emas Middle Type Customs and Excise Service and Supervision Office. This study aims to explore further and provide empirical information about the effect of leader member exchange (LMX) and job satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB) through organizational commitment at the Tanjung Emas Middle Type Customs Service and Supervision Office. Samples were taken of 180 respondents using the census method in which the entire population was sampled, namely employees of the Tanjung Emas Middle Type Customs and Excise Service and Supervision Office who had status as State Civil Apparatus (ASN) and had worked > 1 year. The data analysis tool uses multiple linear regression with mediating variables. The test results show that partially (individually) there is a positive and significant influence between leader member exchange and job satisfaction on organizational commitment. Partially (individually) there is a positive

and significant influence between leader member exchange and job satisfaction on organizational citizenship behavior. Partially (individually) there is a positive and significant influence between organizational commitment to organizational citizenship behavior. The results of the findings of the first mediating effect obtained organizational commitment to mediate the effect of leader member exchange on organizational citizenship behavior. The findings of the second mediating effect show that organizational commitment mediates the effect of leadership member exchange on organizational citizenship behavior.

**Keywords:** *Leader Member Exchange, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment*

Copyright (c) 2022 Candra Setya Wicaksono

✉ Corresponding author :

Email Address : condro.p2@gmail.com

## PENDAHULUAN

Sering kita ketahui bahwa perusahaan merupakan sebuah organisasi yang tentunya memiliki tujuan yang telah disusun agar dapat diraih dalam memenuhi kepentingan pemegang saham atau stakeholder. Memaksimalkan profit serta menjaga kelangsungan kehidupan perusahaan merupakan tujuan utama sebuah entitas. Profit merupakan pendapatan yang dikurangi beban atau biaya yang dikeluarkan untuk kelangsungan entitas. Profit dianggap sebagai kelebihan pendapatan yang diterima oleh entitas. (Nafarin, 2007)

Upaya pemerintah Republik Indonesia untuk mencapai good governance dengan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan ialah melalui reformasi birokrasi. Perubahan mendasar yang dilakukan menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia (Riyanto & Prasetyo, 2021). Sebagai salah satu aspek mendasar dalam perubahan untuk mencapai good governance aspek sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting karena aspek sumber daya manusia merupakan penentu bagi aspek yang lain dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan atau target yang telah ditetapkan. Bagi organisasi memiliki sumber daya manusia dengan kualitas dan etos kerja yang rendah akan menyebabkan dampak negative, sehingga tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Sedangkan organisasi yang berhasil, membutuhkan pegawai yang bekerja melebihi dari sekedar deskripsi pekerjaan atau kewajiban formal dan mau memberikan kinerja melebihi dari yang diharapkan. Perilaku organisasi merupakan sebuah bidang interdisipliner yang ditujukan untuk memahami dan mengelola karyawan dengan baik. Artinya, perilaku organisasi berorientasi pada penelitian dan penerapan. Untuk itu, dibutuhkan organizational citizenship behaviour (OCB) atau kesediaan karyawan dalam berkontribusi di dalam pekerjaannya bersifat sukarela diluar job deskripsi dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan. OCB penting dimiliki oleh karyawan di dalam suatu organisasi, karena banyak manfaat yang diperoleh organisasi dengan memiliki karyawan dengan OCB yang tinggi. Segala bentuk perilaku yang bersifat pilihan individual. dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi tersebut disebut dengan OCB atau perilaku kewarganegaraan organisasi. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) merupakan bentuk kerja ekstra-role yang tidak menjadi bagian dari kewajiban formal pekerjaan pegawai, namun

berfungsi mendukung fungsi organisasi secara efektif dan efisien (Robbins dan Judge, 2008:40). Pegawai yang mempunyai perilaku OCB akan memberikan sumbangsih positif kepada organisasi melalui perilaku membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih, selalu mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi meskipun tidak ada yang mengawasi, suka menyumbangkan ide dan gagasan yang membangun bagi organisasi, menuntaskan pekerjaan walau melebihi dari jam kerja serta tidak membuang-buang waktu ditempat kerja fokus untuk menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan pendapat ahli, disebutkan bahwa perilaku OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor yang meliputi karakteristik dari individu yang berbeda, variasi sikap atau persepsi (kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi keadilan), faktor kepemimpinan (transformational dan transaksional serta LMX dan karakteristik pekerjaan (task feedback dan task interdependence) (Podsakoff et al., 2000). Penelitian yang dilakukan Wulani & Junaedi (2020) membuktikan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Namun, Sukandar & Priyono (2015) menemukan bahwa LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan Sengkey et al. (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan Indrawati & Elmi (2019), dan Wulani & Jaelani (2020) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan akan mampu meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) individu terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan Shaikh et al. (2019), an Farooq et al. (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Namun, penelitian yang dilakukan Prabawa & Rozak (2016), dan Sengkey et al. (2018) menunjukkan hasil yang berbeda, mereka menemukan bahwa komitmen organisasional tidak signifikan terhadap organization citizenship behavior (OCB).

Menurut Allen & Meyer (2001) dalam Busro (2018:74) mengemukakan bahwa komitmen sebagai kekuatan relatif pada diri individu dalam mengidentifikasi dan melibatkan diri pada organisasi. Semakin tinggi komitmen anggota semakin kuat hubungan emosional mereka terhadap tujuan organisasi yang hendak dicapai dan sebaliknya semakin rendah komitmen anggota organisasi semakin rendah pula emosional mereka dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, Allen & Meyer (1990) dalam Indrawati & Elmi (2019) mengemukakan bahwa ada tiga dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen organisasional dalam diri seseorang, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan karyawan pada perusahaan atas dasar emosional, komitmen berkelanjutan berkaitan dengan keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi atas dasar nilai ekonomis, sedangkan komitmen normatif berkaitan dengan alasan-alasan moral. Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi biasanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang tinggi pula. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra & Ariyanto (2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja adalah hal yang sangat penting dalam suatu organisasi karena hal tersebut berkaitan erat dengan karyawan yang merupakan penggerak aktivitas kegiatan bisnis organisasi. Menurut Wibowo (2017:132) karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Sebaliknya, karyawan dengan

tingkat kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang tinggi tentu saja harus didukung dengan konsep kepemimpinan yang baik dalam sebuah organisasi. Schultz & Schultz (2006) dalam Kumara (2016) menyatakan bahwa LMX adalah sebuah teori kepemimpinan yang berfokus pada pengaruh hubungan leader-follower terhadap proses kepemimpinan. Proses kepemimpinan yang baik akan menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Irnawati & Prasetyo). Penelitian Vahidipour & Gheitani (2016) membuktikan bahwa organisasi yang memiliki LMX yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional dan OCB dari karyawan dalam organisasi tersebut.

Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas (KPPBC TMP Tanjung Emas) adalah organisasi vertikal dibawah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai trade facilitator, industrial assistance, community protector dan revenue collector. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya KPPBC TMP Tanjung Emas mempunyai komitmen untuk memberikan pelayanan yang prima dan pengawasan yang efektif kepada pengguna jasa kepabeanan dan cukai dengan melaksanakan cara kerja yang cepat, efisiensi, transparan dan responsif terhadap kebutuhan pengguna jasa. Dengan berbagai tugas tersebut KPPBC TMP Tanjung Emas membutuhkan pegawai yang memiliki perilaku kerja yang tidak biasa-biasa yang dapat memberikan lebih dari sekedar yang dituntut secara formal oleh organisasi dan mampu bersinergis memberikan kontribusi positif, baik dalam perencanaan maupun dalam proses pengimplementasian tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, berdasarkan data yang diperoleh dari laporan absensi pegawai KPPBC Tanjung Emas Tahun 2020 dapat dilihat bahwa tingkat persentase pemenuhan waktu jam kerja dan kehadiran pegawai pada KPPBC TMP Tanjung Emas belum optimal mengalami kenaikan dan penurunan setiap bulannya disebabkan oleh pegawai yang cuti, terlambat dan tanpa keterangan. Hal tersebut mengakibatkan pekerjaan berjalan tidak efektif. Terlebih lagi jika pegawai yang tidak hadir tersebut ditempatkan dibagian yang tipikal pekerjaannya membutuhkan pelayanan segera yang telah distandarkan waktu pelayanannya, sebagai contoh adalah dibagian pemeriksaan fisik barang. Akibat dari hal tersebut tentu harus ada pegawai yang menggantikan dan mendapat porsi pekerjaan yang lebih dari seharusnya. Disitulah OCB pegawai akan terlihat, karena salah contoh sikap yang termasuk golongan OCB adalah bersedia membantu rekan kerja dengan sukarela.

**Tabel 1. Laporan Kehadiran Pegawai KPPBC Tanjung Emas Tahun 2021**

| Bulan    | Jumlah Pegawai | Cuti |      | Terlambat |      | Tanpa Keterangan |      | Total |       |
|----------|----------------|------|------|-----------|------|------------------|------|-------|-------|
|          |                |      | %    |           | %    |                  | %    |       | %     |
| Januari  | 244            | 17   | 6.97 | 17        | 6.97 | 4                | 1.64 | 38    | 15.57 |
| Februari | 244            | 18   | 7.38 | 16        | 6.56 | 5                | 2.05 | 39    | 15.98 |
| Maret    | 244            | 21   | 8.61 | 15        | 6.15 | 3                | 1.23 | 39    | 15.98 |
| April    | 244            | 24   | 9.84 | 18        | 7.38 | 4                | 1.64 | 46    | 18.85 |

|           |     |    |       |    |      |   |      |    |       |
|-----------|-----|----|-------|----|------|---|------|----|-------|
| Mei       | 244 | 27 | 11.07 | 17 | 6.97 | 7 | 2.87 | 51 | 20.90 |
| Juni      | 248 | 15 | 6.05  | 15 | 6.05 | 6 | 2.42 | 36 | 14.52 |
| Juli      | 248 | 18 | 7.26  | 19 | 7.66 | 8 | 3.23 | 45 | 18.15 |
| Agustus   | 248 | 25 | 10.08 | 20 | 8.06 | 5 | 2.02 | 50 | 20.16 |
| September | 248 | 19 | 7.66  | 18 | 7.26 | 6 | 2.42 | 43 | 17.34 |
| Oktober   | 248 | 21 | 8.47  | 19 | 7.66 | 8 | 3.23 | 48 | 19.35 |
| November  | 248 | 23 | 9.27  | 21 | 8.47 | 7 | 2.82 | 51 | 20.56 |
| Desember  | 248 | 27 | 10.89 | 22 | 8.87 | 9 | 3.63 | 58 | 23.39 |

Sumber: Data Rekapitulasi Kehadiran Pegawai (2021)

Berdasarkan data pada Tabel 1 di atas juga terlihat bahwa jumlah pegawai terlambat dan tidak masuk bekerja tanpa keterangan mengalami fluktuasi setiap bulannya. Dari data tersebut, angka keterlambatan dan ketidakhadiran pegawai masih tergolong tinggi yang mengindikasikan masih rendahnya salah satu dimensi OCB yaitu conscientiousness yang berhubungan dengan indikator tidak membuang waktu kerja dan hadir di kantor tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditentukan. Selain itu, berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan kepada Kepala Subbagian Tata Usaha pada bulan Oktober 2021, diketahui bahwa tingkat partisipasi pegawai dalam kegiatan kantor masih belum optimal, untuk dapat memenuhi target pimpinan masih perlu berulang kali mengingatkan bawahannya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut. Berikut data partisipasi pegawai dalam beberapa kegiatan kantor yang dilakukan:

**Tabel 2 Hasil Pengamatan dan Wawancara kepada Kepala Subbagian Tata Usaha KPPBC Tanjung Emas**

| Jenis Kegiatan                                      | Tingkat Partisipasi Pegawai |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------|
| Kegiatan forum group discussion (FGD) pegawai       | 75 %                        |
| Kegiatan survey internal organisasi                 | 76%                         |
| Kegiatan coaching mentoring conseling (CMC) pegawai | 80%                         |
| Kegiatan rutin hari olah raga pegawai               | 72%                         |

Sumber: Hasil Wawancara Kasubag TU (2021)

Tingkat partisipasi pegawai yang masih belum optimal tersebut juga mengindikasikan bahwa masih rendahnya dimensi dalam OCB yaitu Civic Virtue yang berhubungan dengan indikator insiatif, inovatif dan peduli terhadap perkembangan organisasi dan dimensi Courtesy yang berhubungan dengan indikator turut berpartisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi. Rendahnya sikap OCB tentunya terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Untuk mengetahui lebih jauh faktor-faktor yang diindikasikan mempengaruhi OCB pegawai di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, KPPBC Tanjung Emas, peneliti melakukan pra survei kepada 25 orang pegawai dengan masing-masing pegawai diberikan dua (2) pilihan untuk memilih sesuai yang dialami dan dirasakannya terkait faktor-faktor yang berpengaruh terhadap OCB pada dirinya masing-masing dengan hasil sebagai berikut:



**Tabel 3. Hasil Pra Survei Variabel-variabel yang Mempengaruhi OCB Karyawan KPPBC Tanjung Emas**

| N<br>o. | Indikator yang<br>Mempengaruhi OCB | Hasil Pra<br>Survei | Persentase |
|---------|------------------------------------|---------------------|------------|
| 1.      | Leader Member Exchange (LMX)       | 15                  | 30%        |
| 2.      | Kepuasan Kerja                     | 13                  | 26%        |
| 4.      | Komitmen Organisasional            | 11                  | 22%        |
| 4.      | Persepsi Keadilan                  | 5                   | 10%        |
| 5.      | Karakteristik Pekerjaan            | 6                   | 12%        |

Sumber: Hasil Pra Survei (2021)

Berdasarkan hasil pra survei, diketahui ada dugaan bahwa faktor-faktor yang dominan mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB) karyawan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, KPPBC Tanjung Emas adalah leader member exchange (LMX) sebesar 30%, kepuasan kerja sebesar 26% dan komitmen organisasional sebesar 22%. Berdasarkan hasil pra survei tersebut, pegawai mempunyai persepsi bahwa dengan menumbuhkan hubungan pegawai dan pimpinan yang baik akan memberikan dampak pada kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap organisasi tinggi sehingga berdampak kepada organizational citizenship behavior (OCB) pegawai yang baik pula. Berdasarkan fenomena, pra survei, dan beberapa penelitian terdahulu, serta hal-hal yang telah dikemukakan, maka dalam penelitian ini organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh leader member exchange (LMX) dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi studi pada Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Dengan demikian rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1). Bagaimana pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap komitmen organisasional; (2). Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional; (3). Bagaimana pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap organizational citizenship behavior (OCB); (4). Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB); (5). Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB); (6). Bagaimana komitmen organisasional memediasi pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap organizational citizenship behavior (OCB); (7). Bagaimana komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

#### *Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis*

Hubungan antar variabel dan pengembangan hipotesis ditelaah sebagai dasar untuk menjawab tujuan dari penelitian, yaitu untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh LMX terhadap komitmen organisasional, untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh LMX terhadap OCB, untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB, dan untuk mengetahui dan menjelaskan peranan komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh LMX dan kepuasan kerja terhadap OCB yang ditunjang oleh kajian pustaka dan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

#### *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Komitmen Organisasional*

Schultz & Schultz (2006) dalam Kumara (2016) menyatakan bahwa LMX adalah sebuah teori kepemimpinan yang berfokus pada pengaruh hubungan leader-follower terhadap proses kepemimpinan. Proses kepemimpinan yang baik akan menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Irnawati & Prasetyo). Penelitian yang dilakukan Prabawa & Rozak (2016), Vahidipour & Gheitani (2016), dan Sasmita & Supriyadinata (2019) membuktikan bahwa leader member exchange (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Senada dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Ioannidou et al. (2016), Savithri & Mozhi (2018), Saputra & Ariyanto (2019), dan Sukoco et al. (2020) yang menemukan bahwa leader member exchange (LMX) mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasional. Berdasarkan penelitian hubungan antar variabel dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Leader member exchange (LMX) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

#### *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional*

Kepuasan kerja adalah hal yang sangat penting dalam suatu organisasi karena hal tersebut berkaitan erat dengan karyawan yang merupakan penggerak aktivitas kegiatan bisnis organisasi. Menurut Wibowo (2017:132) karyawan dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaan mereka. Penelitian yang dilakukan Saputra & Ariyanto (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selain itu, penelitian Sukoco et al. (2020), dan Shaikh et al. (2019) juga menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasional. Berdasarkan penelitian hubungan antar variabel dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

#### *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Robbins & Judge (2015) menyatakan bahwa LMX merupakan suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok dan di luar kelompok. Selain itu, Morrow et al. (2005) dalam Kumara (2016) menambahkan hubungan atasan-bawahan yang berkembang karena adanya pertukaran yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan adanya hubungan atasan-bawahan yang baik akan membentuk kewarganegaraan dalam organisasi menjadi lebih baik. Perilaku kewarganegaraan tersebut akan menciptakan perilaku sukarela di luar pekerjaan formal yang sudah ditentukan namun memberikan dampak bagi perusahaan secara efektif, efisien dan

positif. Penelitian yang dilakukan Wulani & Junaedi (2020), Farooq et al. (2019), Mahmudah et al. (2020), Budijanto (2016), Keskes et al. (2018), dan Sheeraz et al. (2020) membuktikan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan Che et al. (2021), Vahidipour & Gheitani (2016), Savithri & Mozhi (2018), Hasyim & Palupiningdyah (2021), Sasmita & Supriyadinata (2019), Prabawa & Rozak (2016) juga membuktikan bahwa kualitas LMX akan mampu meningkatkan OCBI pada organisasi. Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian Sukandar & Priyono (2015) menemukan bahwa LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan penelitian hubungan antar variabel dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Leader member exchange (LMX) berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

#### *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Colquit et al. (2015:114) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi akan menciptakan kewarganegaraan organisasi yang tinggi pula, sehingga karyawan akan dengan senang hati membantu dan bekerjasama baik dengan rekan kerja maupun atasan. Penelitian yang dilakukan Sengkey et al. (2018), Qamar (2012), Budijanto (2016), Vahidipour & Gheitani (2016), dan Prabowo & Djastuti (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan Santoso & Irwantoro (2014), Charmiati & Surya (2019), Prabawa & Rozak (2016), Sasmita & Supriyadinata (2019), Heriyadi et al. (2020), Indrawati & Elmi (2019), dan Wulani & Jaelani (2020) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan akan mampu meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) individu terhadap organisasi. Berdasarkan penelitian hubungan antar variabel dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

#### *Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Robbins & Judge (2008:100) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut, jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dengan adanya komitmen organisasional, karyawan akan menunjukkan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiyah, 2017:157). Penelitian yang dilakukan Shaikh et al. (2019), Farooq et al. (2019), Indrawati & Elmi (2019), Vahidipour & Gheitani (2016), Prabowo & Djastuti (2014), dan Savithri & Mozhi (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational



citizenship behavior (OCB). Senada dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Hasyim & Palupiningdyah (2021), Sasmita & Supriyadinata (2019), Santoso & Irwantoro (2014), Qamar (2012), dan Charmiati & Surya (2019) juga menunjukkan bahwa dengan adanya komitmen organisasional yang baik akan meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB). Namun, penelitian yang dilakukan Prabawa & Rozak (2016), dan Sengkey et al. (2018) menunjukkan hasil yang berbeda, mereka menemukan bahwa komitmen organisasional tidak signifikan terhadap organization citizenship behavior (OCB). Berdasarkan penelitian hubungan antar variabel dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

*Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Penelitian yang dilakukan Prabawa & Rozak (2016), Sasmita & Supriyadinata (2019), Savithri & Mozhi (2018), Vahidipour & Gheitani (2016), dan Shaikh et al. (2019) membuktikan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi variabel yang memediasi leader member exchange (LMX) terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas, dapat diketahui komitmen organisasi memediasi pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Berdasarkan penelitian hubungan antar variabel dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

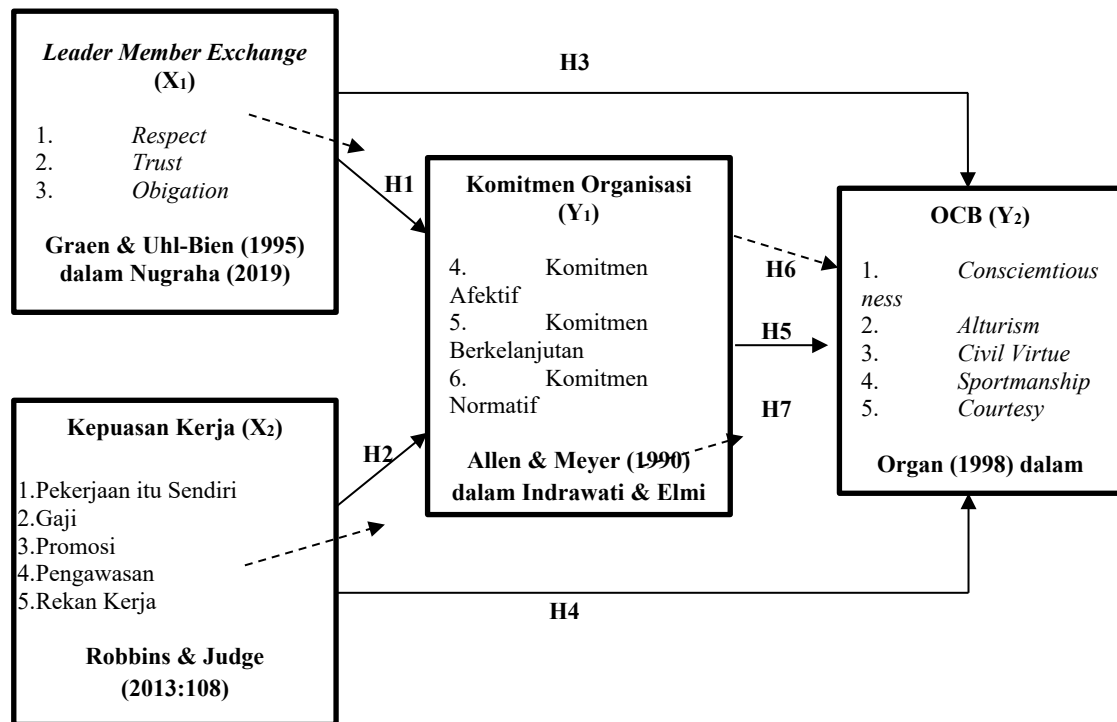
H6 : Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

*Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Penelitian yang dilakukan Prabowo & Djastuti (2014), Charmiati & Surya (2019) membuktikan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi variabel yang memediasi kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas, dapat diketahui komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Berdasarkan penelitian hubungan antar variabel dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Berdasarkan kajian hubungan antar variabel dan pengembangan hipotesis yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## METODOLOGI

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer berupa hasil survei. Untuk mendapatkan data yang lengkap, relevan dan saling menyempurnakan, selain data primer berupa survei, penulis juga menggunakan data sekunder. Penelitian ini dirancang dengan tujuan untuk dapat memahami, menjelaskan dan menganalisis korelasi antara variabel independen terhadap variabel dependen. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan sudah bekerja > 1 tahun, sehingga populasi penelitian ini berjumlah 180 orang pegawai. Sementara sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014:81). Sampel yang diambil adalah dengan menggunakan metode sensus di mana seluruh populasi dijadikan sampel yaitu pegawai Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan sudah bekerja > 1 tahun. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah dengan cara melakukan wawancara atau dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para responden untuk mendapatkan data primer. Alat ukur tersebut digunakan untuk menghasilkan data kuantitatif. Penelitian ini akan menggunakan Skala Likert. Jawaban setiap indikator yang menggunakan Skala Likert dari yang paling negatif sampai paling positif. Skala Likert dalam penelitian ini berisi 7 (tujuh) tingkatan gradasi jawaban untuk menilai variabel leader member exchange, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan organizational citizenship behavior sebagai berikut:

Tabel 4. Alternatif Jawaban Kuesioner Skala Likert

| Alternatif Jawaban | Skor |
|--------------------|------|
|--------------------|------|

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 |
| Tidak Setuju (TS)         | 2 |
| Agak Tidak Setuju (ATS)   | 3 |
| Netral (N)                | 4 |
| Agak Setuju (AS)          | 5 |
| Setuju (S)                | 6 |
| Sangat Setuju (SS)        | 7 |

Sumber: Sugiyono (2014:137)

#### Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis pengaruh LMX (X1), dan kepuasan kerja (X2) terhadap OCB (Y2) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas adalah analisis regresi berganda (multiple regression) dan sobel test. Pengolahan data hasil survei ini dilakukan dengan menggunakan software SPSS versi 25.0 dengan beberapa tahapan pengujian seperti: Uji Validitas Instrumen apabila nilai KMO  $\geq 0,5$  dan nilai signifikansi  $< 0,05$  atau 5% (Ghozali, 2006). Uji Reliabilitas Instrumen dengan mengukur reliabilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) dengan nilai Cronbach Alpha  $\geq 0.70$ . Uji Regresi Linear Berganda dengan formulasi sebagai berikut:

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + e \quad (1)$$

$$Y2 = \beta_0 + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 Y1 + e \quad (2)$$

Keterangan:

|                           |                                                              |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Y                         | = Variabel terikat organizational citizenship behavior (OCB) |
| $\beta_0$                 | = Konstantan Regresi Berganda                                |
| $\beta_1 \beta_2 \beta_3$ | = Koefisien Regresi                                          |
| X1                        | = Variabel LMX                                               |
| X2                        | = Variabel Kepuasan Kerja                                    |
| Y1                        | = Variabel Komitmen Organisasi                               |
| Y2                        | = Variabel OCB                                               |
| e                         | = Error                                                      |

- a. Uji Parsial (Uji t) dilakukan dengan membandingkan p - value pada kolom Sig. Masing-masing variabel independen dengan tingkat signifikan yang digunakan 0,05. Jika p-value lebih kecil dari 0,05, maka Ha diterima dan H0 ditolak. Sebaliknya jika p-value lebih besar dari 0,05 maka Ha ditolak dan H0 diterima.
- b. Uji Simultan (Uji F) dengan Kriteria pengujian yang digunakan sebagai berikut:
  1. H0 diterima dan Ha di tolak apabila F-hitung  $< F$ -tabel. Artinya variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat.
  2. H0 ditolak dan Ha di terima apabila F hitung  $> F$  tabel. Artinya variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat.

- c. Uji Koefisien Determinasi (Uji R<sup>2</sup>) dengan Kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah:
1. Jika Kd mendeteksi nol (0), maka pengaruh variabel Independen terhadap variabel Dependen lemah.
  2. Jika Kd mendeteksi satu (1), maka pengaruh variabel Independen terhadap variabel Dependen kuat.
- d. Uji Sobel Test untuk mengetahui pengaruh variabel moderasi yaitu Komitmen Organisasional. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghazali (2018) suatu variabel disebut mediasi jika variabel tersebut ikut mempengaruhi antara variabel independen dan variabel dependen. Uji Sobel untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y<sub>2</sub>) melalui variabel Mediasi (Y<sub>1</sub>). Dengan cara perhitungan mengalikan pengaruh tidak langsung X ke Y<sub>2</sub> melalui Y<sub>1</sub> dengan cara mengalikan jalur X – Y<sub>1</sub> (a) dengan jalur Y<sub>1</sub> – Y<sub>2</sub> (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c-c') dimana c adalah pengaruh X terhadap Y<sub>2</sub> tanpa menghubungkan Y<sub>1</sub>, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y<sub>2</sub> setelah menghubungkan Y<sub>1</sub>. Ghazali (2013) pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (Sobel Test). Rumus uji Sobel adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}} \text{ dimana } S_{ab} = \sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}$$

Dengan keterangan:

*S<sub>ab</sub>* : Besarnya standar error pengaruh tidak langsung

*a* : Jalur variabel independen (X) dengan variabel Moderasi (Y<sub>1</sub>)

*b* : Jalur variabel Mediasi (Y<sub>1</sub>) dengan variabel dependen (Y<sub>2</sub>)

*s<sub>a</sub>* : Standar error koefisien a

*s<sub>b</sub>* : Standar error koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien kemudian dibandingkan dengan nilai t-tabel, jika nilai t-hitung > nilai t-tabel atau nilai t-hitung < -t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

### *Pengukuran Variabel*

Definisi operasional merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator yang membentuknya. Variabel yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah variabel bebas (independent) dan variabel terikat (dependent). Pada penelitian ini, variabel bebas yang teridentifikasi adalah leader member exchange (LMX), dan kepuasan kerja. Tabel 5 menyajikan operasionalisasi variabel (X<sub>1</sub>), yaitu leader member exchange (LMX) beserta dimensi dan indikatornya.

**Tabel 5. Operasionalisasi Variabel Leader Member Exchange (X<sub>1</sub>)**

| Definisi Konsep        | Definisi Operasional |                                         | Sumber                  |
|------------------------|----------------------|-----------------------------------------|-------------------------|
|                        | Dimensi              | Indikator                               |                         |
| Kualitas Leader Member | Respect              | 1. Pemimpin mengetahui permasalahan dan | Graen & Uhl-Bien (1995) |

| Definisi Konsep                                                                     | Definisi Operasional |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Sumber               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|                                                                                     | Dimensi              | Indikator                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                      |
| Exchange (LMX) merupakan persepsi karyawan terhadap hubungannya dengan pemimpinnya. |                      | kebutuhan dalam pekerjaan karyawan<br>2. Pemimpin mengakui dan menghargai potensi karyawan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | dalam Nugraha (2019) |
|                                                                                     | Trust                | 1. Karyawan berpihak kepadapemimpinnya, dan sebaliknya<br>2. Karyawan dipercaya melakukan pekerjaan secara independen dalam artian pemimpin puas terhadap kinerja karyawan                                                                                                                                                                                                                                             |                      |
|                                                                                     | Obligation           | 1. Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan<br>2. Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki<br>3. Karyawan memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga karyawan akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin sekalipun pemimpin tidak hadir untuk melakukannya<br>4. Efektivitas hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan |                      |

Sumber: Graen & Uhl-Bien (1995) dalam Nugraha (2019)

Sementara itu, Tabel 6 menyajikan operasionalisasi variabel (X2), yaitu kepuasan kerja beserta dimensi dan indikatornya.

**Tabel 6. Operasionalisasi Variabel Kepuasan Kerja (X2)**



| Definisi Konsep                                                                                                                                                                                                  | Definisi Operasional  |                                                                                                                                                         | Sumber                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                  | Dimensi               | Indikator                                                                                                                                               |                           |
| Robbins dan Judge (2013:108) secara spesifik mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri. | Pekerjaan itu sendiri | 1. Pemberian tugas sesuai dengan minat<br>2. Rasa senang melaksanakan pekerjaan                                                                         | Robbins & Judge (2013:79) |
|                                                                                                                                                                                                                  | Gaji                  | 1. Gaji tetap yang diterima sesuai kemampuan<br>2. Kesesuaian Tunjangan kinerja dengan tanggung Jawab<br>3. Tunjangan kinerja sesuai tingkat pendidikan |                           |
|                                                                                                                                                                                                                  | Promosi               | 1. Keadilan dalam promosi kenaikan jabatan<br>2. Promosi berdasarkan prestasi kerja                                                                     |                           |
|                                                                                                                                                                                                                  | Pengawasan            | 1. Keadilan dalam penilaian prestasi kerja<br>2. Tegas dalam menegakkan disiplin kerja                                                                  |                           |
|                                                                                                                                                                                                                  | Rekan kerja           | 1. Persaingan sehat di tempat bekerja<br>2. Saling menghormati hak-hak individu<br>3. Kekompakan bekerjasama dalam tim                                  |                           |

Sumber: Robbins & Judge (2013:79)

Pada penelitian ini, variabel terikat yang teridentifikasi adalah komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior (OCB). Tabel 3.3 menyajikan operasionalisasi variabel (Y1), yaitu komitmen organisasional beserta dimensi dan indikatornya.

**Tabel 7. Operasionalisasi Variabel Komitmen Organisasi (Y1)**

| Definisi Konsep                                                                                                                | Definisi Operasional |                                                                                                                                                                                               | Sumber                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                                                                                                | Dimensi              | Indikator                                                                                                                                                                                     |                                                    |
| Komitmen organisasional adalah kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk | Komitmen Afektif     | 1. Perasaan senang menghabiskan sisa karir<br>2. Masalah kantor sebagai masalah sendiri<br>3. Sering membicarakan organisasi<br>4. Organisasi sebagai keluarga<br>5. Terikat secara emosional | Allen & Meyer (1990) dalam Indrawati & Elmi (2019) |

| Definisi Konsep                   | Definisi Operasional   |                                                                                                                                                                                                                                | Sumber |
|-----------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
|                                   | Dimensi                | Indikator                                                                                                                                                                                                                      |        |
| tetap menjadi anggota organisasi. |                        | 6. Organisasi Memiliki arti yang besar                                                                                                                                                                                         |        |
|                                   | Komitmen Berkelanjutan | 7. Rasa berat meninggalkan organisasi<br>8. Kehidupan akan terganggu<br>9. Ketakutan akan sesuatu yang menimpa jika keluar dari kantor tanpa persiapan<br>10. Langkanya peluang alternative yang ada                           |        |
|                                   | Komitmen Normative     | 11. Kewajiban untuk tetap bekerja<br>12. Perasaan bersalah jika meninggalkan organisasi<br>13. Kesetiaan terhadap organisasi<br>14. Kewajiban kepada orang-orang didalamnya<br>15. Belum banyak berkontribusi untuk organisasi |        |

Sumber: Allen & Meyer (1990) dalam Indrawati & Elmi (2019)

Sedangkan Tabel 8 menyajikan operasionalisasi variabel (Y2), yaitu organizational citizenship behavior (OCB) beserta dimensi dan indikatornya.

**Tabel 8. Operasionalisasi Variabel Organizational Citizenship Behavior (Y2)**

| Definisi Konsep                                                                                                                                                                                          | Definisi Operasional |                                                                                                                                                    | Sumbe r                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                          | Dimensi              | Indikator                                                                                                                                          |                                       |
| Organizational Citizenship Behaviour (OCB) merupakan perilaku individu yang extra role, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal dan secara agregat | Conscientiousness    | 1. Tidak membuang waktu kerja<br>2. Hadir tepat waktu<br>3. Berbicara seperlunya menggunakan telepon kantor<br>4. Tidak berbicara diluar pekerjaan | Organ (1998) dalam Luthans (2010:149) |
|                                                                                                                                                                                                          | Altruism             | 5. Membantu rekan kerja yang                                                                                                                       |                                       |

| Definisi                                                              | Definisi Operasional |                                                                                                                                                                                                      | Sumbe<br>r |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                       | Dimensi              | Indikator                                                                                                                                                                                            |            |
| Konsep mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Organ (1998) |                      | beban kerjanya berlebih<br>6. Menggantikan peran rekan kerja yang berhalangan hadir<br>7. Menolong orang lain yang memiliki masalah pekerjaan                                                        |            |
|                                                                       | Civic Virtue         | 8. Selalu membaca dan mengikuti pengumuman<br>9. Inisiatif dan inovatif dalam memberikan saran<br>10. Peduli terhadap perkembangan organisasi<br>11. Tindakan yang positif untuk kemajuan organisasi |            |
|                                                                       | Sportmanship         | 12. Tidak mengeluh terhadap masalah sepele<br>13. Tidak membesar-besarkan permasalahan<br>14. Toleransi terhadap ketidaknyamanan tempat bekerja<br>15. Mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi   |            |
|                                                                       | Courtesy             | 16. Melakukan pekerjaan                                                                                                                                                                              |            |

| Definisi Konsep | Definisi Operasional |                                                                                                                                                                                                             | Sumber |
|-----------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
|                 | Dimensi              | Indikator                                                                                                                                                                                                   |        |
|                 |                      | disamping tugas utama secara sukarela<br>17. Turut berpartisipasi dalam berbagai kegiatan<br>18. Membantu mensukseskan acara dalam organisasi<br>19. Memberikan saran yang membangun untuk kinerja kelompok |        |

Sumber: Organ (1998) dalam Luthans (2010:149)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Identitas Responden*

Identitas responden mengindikasikan gambaran umum tentang responden yang digunakan sebagai sampel penelitian yang mewakili karyawan Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Identitas responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

**Tabel 9. Deskripsi Responden**

| No.                        | Keterangan  | Jumlah | Persentase |
|----------------------------|-------------|--------|------------|
| <b>Jenis Kelamin</b>       |             |        |            |
| 1.                         | Laki-laki   | 103    | 65,2%      |
| 2.                         | Perempuan   | 55     | 34,8%      |
| <b>Pendidikan Terakhir</b> |             |        |            |
| 1.                         | SMA         | 1      | 0.6%       |
| 2.                         | D1          | 20     | 12.7%      |
| 3.                         | D3          | 21     | 13.3%      |
| 4.                         | S1          | 88     | 55.7%      |
| 5.                         | S2          | 28     | 17.7%      |
| <b>Usia</b>                |             |        |            |
| 1.                         | 20-30 tahun | 65     | 41.1%      |
| 2.                         | 31-40 tahun | 45     | 28.5%      |
| 3.                         | 41-50 tahun | 28     | 17.7%      |
| 4.                         | > 50 tahun  | 20     | 12.7%      |
| <b>Masa Kerja</b>          |             |        |            |
| 1.                         | < 10 tahun  | 81     | 51.3%      |

| No. | Keterangan    | Jumlah | Persentase |
|-----|---------------|--------|------------|
| 2.  | 10 – 20 tahun | 46     | 29.1%      |
| 3.  | 21 – 30 tahun | 24     | 15.2%      |
| 4.  | > 30 tahun    | 7      | 4.4%       |

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

### Uji Validitas

**Tabel 10. Pengujian Validitas Variabel Penelitian**

| NO | Variabel                                   | KMO   | Item  | Loading Factor | Hasil |
|----|--------------------------------------------|-------|-------|----------------|-------|
| 1. | <i>Leader Member Exchange</i>              | 0,913 | X1.1  | 0,876          | Valid |
|    |                                            |       | X1.2  | 0,847          | Valid |
|    |                                            |       | X1.3  | 0,869          | Valid |
|    |                                            |       | X1.4  | 0,816          | Valid |
|    |                                            |       | X1.5  | 0,808          | Valid |
|    |                                            |       | X1.6  | 0,806          | Valid |
|    |                                            |       | X1.7  | 0,893          | Valid |
|    |                                            |       | X1.8  | 0,853          | Valid |
| 2. | Kepuasan Kerja                             | 0,919 | X2.1  | 0,734          | Valid |
|    |                                            |       | X2.2  | 0,791          | Valid |
|    |                                            |       | X2.3  | 0,726          | Valid |
|    |                                            |       | X2.4  | 0,690          | Valid |
|    |                                            |       | X2.5  | 0,769          | Valid |
|    |                                            |       | X2.6  | 0,825          | Valid |
|    |                                            |       | X2.7  | 0,807          | Valid |
|    |                                            |       | X2.8  | 0,793          | Valid |
|    |                                            |       | X2.9  | 0,790          | Valid |
|    |                                            |       | X2.10 | 0,847          | Valid |
|    |                                            |       | X2.11 | 0,732          | Valid |
|    |                                            |       | X2.12 | 0,767          | Valid |
| 3. | Komitmen Organisasional                    | 0,905 | Y1.1  | 0,793          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.2  | 0,762          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.3  | 0,768          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.4  | 0,771          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.5  | 0,791          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.6  | 0,831          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.7  | 0,637          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.8  | 0,713          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.9  | 0,752          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.10 | 0,749          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.11 | 0,805          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.12 | 0,836          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.13 | 0,791          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.14 | 0,841          | Valid |
|    |                                            |       | Y1.15 | 0,833          | Valid |
| 4. | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0,922 | Y2.1  | 0,852          | Valid |
|    |                                            |       | Y2.2  | 0,715          | Valid |
|    |                                            |       | Y2.3  | 0,726          | Valid |
|    |                                            |       | Y2.4  | 0,746          | Valid |
|    |                                            |       | Y2.5  | 0,845          | Valid |
|    |                                            |       | Y2.6  | 0,756          | Valid |
|    |                                            |       | Y2.7  | 0,778          | Valid |
|    |                                            |       | Y2.8  | 0,728          | Valid |
|    |                                            |       | Y2.9  | 0,735          | Valid |
|    |                                            |       | Y2.10 | 0,641          | Valid |
|    |                                            |       | Y2.11 | 0,722          | Valid |
|    |                                            |       | Y2.12 | 0,768          | Valid |
|    |                                            |       | Y2.13 | 0,512          | Valid |



| NO | Variabel | KMO | Item  | Loading Factor | Hasil |
|----|----------|-----|-------|----------------|-------|
|    |          |     | Y2.14 | 0,515          | Valid |
|    |          |     | Y2.15 | 0,782          | Valid |
|    |          |     | Y2.16 | 0,727          | Valid |
|    |          |     | Y2.17 | 0,683          | Valid |
|    |          |     | Y2.18 | 0,759          | Valid |
|    |          |     | Y2.19 | 0,614          | Valid |

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai KMO  $\geq 0,5$  yang menandakan bahwa kriteria kecukupan sampel penelitian ini telah terpenuhi sehingga analisis faktor dapat dilakukan. Sedangkan untuk indikato-indikator semua variabel seluruhnya mempunyai nilai loading factor  $> 0,4$  sehingga semua indikator dinyatakan valid dan layak digunakan untuk penelitian. Instrumen yang valid berarti alat yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur.

#### Uji Reliabilitas

**Tabel 11. Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian**

| No. | Variabel                                 | Alpha Cronbach | Rate of Thumb | Kriteria |
|-----|------------------------------------------|----------------|---------------|----------|
| 1   | Leader Member Exchange (X1)              | 0,941          | 0,7           | Reliabel |
| 2   | Kepuasan Kerja (X2)                      | 0,935          | 0,7           | Reliabel |
| 3   | Komitmen Organisasional (Y1)             | 0,951          | 0,7           | Reliabel |
| 4   | Organizational Citizenship Behavior (Y2) | 0,944          | 0,7           | Reliabel |

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Pada pengujian reliabilitas pada tabel 11 di atas, baik variabel Leader Member Exchange (X1), Kepuasan Kerja (X2), Komitmen Organisasional (Y1) dan Organizational Citizenship Behavior (Y2) dikatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

*Model Pertama: Pengaruh Leader Member Exchange (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasional (Y1)*

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik dengan SPSS diperoleh ringkasan hasil penelitian model pertama sebagai berikut :

**Tabel 12. Hasil Uji Regresi Model Pertama**

| Variabel | Koefisien Determinasi | Anova |     | Hasil Uji Regresi |     |
|----------|-----------------------|-------|-----|-------------------|-----|
|          | (Adj R <sup>2</sup> ) | F     | Sig | Beta              | Sig |
|          |                       |       | .   | a                 | .   |

|                                                         |       |      |     |     |     |
|---------------------------------------------------------|-------|------|-----|-----|-----|
| Leader Member Exchange terhadap Komitmen Organisasional | 0.504 | 80.7 | 0.0 | 0.3 | 0.0 |
| Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional         |       |      |     | 0.3 | 0.0 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange (X1), dan Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Komitmen Organisasional (Y1) secara simultan. Artinya model pertama berkaitan dengan pengaruh Leader Member Exchange dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dinyatakan fit atau layak sebagai model penelitian. Angka koefisien determinasi (Adjusted R Square) sebesar 0,504. Hal ini berarti bahwa variabel Leader Member Exchange (X1), dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasional (Y1) memiliki kontribusi sebesar 50,40%. Sedangkan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional memiliki kontribusinya sebesar  $(100\% - 50,40\%) = 49,60\%$ . Persamaan regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh antara beberapa variabel bebas yaitu Leader Member Exchange (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasional (Y1). Hasil pengolahan data model pertama diperoleh persamaan regresi :

$$Y1 = 0,354 X1 + 0,397 X2$$

Dari persamaan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih berpengaruh positif dan signifikan ( $0,000 < 0,05$ ) terhadap Komitmen Organisasional dengan koefisien regresi sebesar 0,397; selanjutnya Leader Member Exchange juga berpengaruh positif dan signifikan ( $0,000 < 0,05$ ) terhadap Komitmen Organisasional dengan koefisien regresi sebesar 0,354. Hasil persamaan regresi pada model pertama dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Nilai koefisien regresi pada variabel Leader Member Exchange sebesar 0,354 (bernilai positif), artinya semakin baik Leader Member Exchange maka akan semakin meningkatkan Komitmen Organisasional.
- Nilai koefisien regresi pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,397 (bernilai positif), artinya semakin baik Kepuasan Kerja maka akan semakin meningkatkan Komitmen Organisasional.

#### *Pengujian Hipotesis (Pengujian Signifikansi Parameter Parsial)*

- Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Komitmen Organisasional  
Hipotesis pertama penelitian menyatakan bahwa H1 : Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar  $0,000 < \alpha = 5\%$  (0,05); berarti secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Leader Member Exchange (X1) terhadap Komitmen

Organisasional (Y1) dengan koefisien beta standar sebesar 0,354. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional, diterima.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis kedua penelitian menyatakan bahwa H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar  $0,000 < \alpha = 5\% (0,05)$ ; berarti secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasional (Y1) dengan koefisien beta standar sebesar 0,397. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional, diterima.

*Model Kedua: Pengaruh Leader Member Exchange (X1), dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik dengan SPSS diperoleh ringkasan hasil penelitian model kedua sebagai berikut:

**Tabel 13. Hasil Uji Regresi Model Kedua**

| Variabel                                                             | Koefisien Determinasi      | Anova   |       | Hasil Uji Regresi |       |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------|-------|-------------------|-------|
|                                                                      | (Adjusted R <sup>2</sup> ) | F       | Sig.  | Beta              | Sig.  |
| Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior  | 0.697                      | 121.164 | 0.000 | 0.191             | 0.016 |
| Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior          |                            |         |       | 0.184             | 0.021 |
| Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior |                            |         |       | 0.540             | 0.000 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening secara simultan. Artinya model kedua berkaitan dengan pengaruh Leader Member Exchange, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dinyatakan fit atau layak sebagai model penelitian. Dari hasil uji regresi didapatkan angka koefisien determinasi (Adjusted R Square) sebesar 0,697. Hal ini berarti bahwa variabel Leader Member Exchange dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening memiliki kontribusi sebesar 69,7%. Sedangkan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior memiliki kontribusinya sebesar  $(100\% - 69,7\%) = 30,3\%$ . Persamaan regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh antara beberapa variabel bebas yaitu Leader Member Exchange (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening. Hasil pengolahan data model penelitian diperoleh persamaan regresi :

$$Y_2 = 0,191 X_1 + 0,184 X_2 + 0,545 Y_1$$

Dari persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional paling besar pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan koefisien regresi sebesar 0,545; selanjutnya Leader Member Exchange dengan koefisien regresi sebesar 0,191; dan Kepuasan Kerja juga berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan koefisien regresi sebesar 0,184. Hasil persamaan regresi pada model kedua dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Nilai koefisien regresi pada variabel Leader Member Exchange sebesar 0,191 (bernilai positif), artinya semakin baik Leader Member Exchange maka akan semakin meningkatkan Organizational Citizenship Behavior.
- b. Nilai koefisien regresi pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,184 (bernilai positif), artinya semakin baik Kepuasan Kerja, maka akan semakin meningkatkan Organizational Citizenship Behavior.
- c. Nilai koefisien regresi pada variabel Komitmen Organisasional sebesar 0,545 (bernilai positif), artinya semakin baik Komitmen Organisasional maka akan semakin meningkatkan Organizational Citizenship Behavior.

#### *Pengujian Hipotesis (Pengujian Signifikansi Parameter Parsial)*

1. Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hipotesis ketiga penelitian menyatakan bahwa H3 : Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar  $0,016 < \alpha = 5\% (0,05)$ ; artinya secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan koefisien beta standar sebesar 0,191. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior, diterima.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior  
Hipotesis keempat penelitian menyatakan bahwa H4 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar  $0,021 < \alpha = 5\%$  (0,05); artinya secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan koefisien beta standar sebesar 0,184. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior, diterima.
3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior  
Hipotesis kelima penelitian menyatakan bahwa H5 : Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil pengolahan data statistik diperoleh nilai probabilitas sebesar  $0,000 < \alpha = 5\%$  (0,05); artinya secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan koefisien beta standar sebesar 0,545. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior, diterima.

*Uji Efek Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior*

Dengan menggunakan uji sobel test pada uji efek mediasi Komitmen Organisasional pada pengaruh Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan menggunakan plugin `sobel_spss.sbs` diperoleh hasil sebagai berikut :

|                                                                        |        |       |          |          |              |
|------------------------------------------------------------------------|--------|-------|----------|----------|--------------|
| VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL                                    |        |       |          |          |              |
| Y                                                                      | Y2     |       |          |          |              |
| X                                                                      | X1     |       |          |          |              |
| M                                                                      | Y1     |       |          |          |              |
| DESCRIPTIVES STATISTICS AND PEARSON CORRELATIONS                       |        |       |          |          |              |
|                                                                        | Mean   | SD    | Y2       | X1       | Y1           |
| Y2                                                                     | 5,8547 | ,6410 | 1,0000   | ,7085    | ,8000        |
| X1                                                                     | 5,9817 | ,7470 | ,7085    | 1,0000   | ,6754        |
| Y1                                                                     | 5,9659 | ,7120 | ,8000    | ,6754    | 1,0000       |
| SAMPLE SIZE                                                            |        |       |          |          |              |
| 158                                                                    |        |       |          |          |              |
| DIRECT And TOTAL EFFECTS                                               |        |       |          |          |              |
|                                                                        | Coeff  | s.e.  | t        | Sig(two) |              |
| b(YX)                                                                  | ,6080  | ,0485 | 12,5394  | ,0000    |              |
| b(MX)                                                                  | ,6438  | ,0563 | 11,4400  | ,0000    |              |
| b(YM.X)                                                                | ,5321  | ,0544 | 9,7766   | ,0000    |              |
| b(YX.M)                                                                | ,2654  | ,0519 | 5,1160   | ,0000    |              |
| INDIRECT EFFECT And SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION             |        |       |          |          |              |
|                                                                        | Value  | s.e.  | LL 95 CI | UL 95 CI | Z Sig(two)   |
| Effect                                                                 | ,3426  | ,0462 | ,2520    | ,4331    | 7,4159 ,0000 |
| FAIRCHILD ET AL. (2009) VARIANCE IN Y ACCOUNTED FOR BY INDIRECT EFFECT |        |       |          |          |              |
| ,4500                                                                  |        |       |          |          |              |

**Gambar 2. Uji Sobel Test Efek Mediasi Pertama Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi**

Dari gambar diatas menunjukkan bahwa nilai Z hitung sebesar  $7,4159 > Z$  tabel (1,96) dan nilai probabilitas sebesar  $0,0000 < \text{taraf signifikansi } 5\%$  atau 0,05 menunjukkan Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior.

*Uji Efek Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior*

Dengan menggunakan uji sobel test pada uji efek mediasi Komitmen Organisasional pada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan menggunakan plugin `sobel_spss.sbs` diperoleh hasil sebagai berikut :



| VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL                                     |        |       |          |          |        |          |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|-------|----------|----------|--------|----------|
| Y                                                                       | Y2     |       |          |          |        |          |
| X                                                                       | X2     |       |          |          |        |          |
| M                                                                       | Y1     |       |          |          |        |          |
| DESCRIPTIVES STATISTICS AND PEARSON CORRELATIONS                        |        |       |          |          |        |          |
|                                                                         | Mean   | SD    | Y2       | X2       | Y1     |          |
| Y2                                                                      | 5,8547 | ,6410 | 1,0000   | ,7117    | ,8000  |          |
| X2                                                                      | 5,7748 | ,7633 | ,7117    | 1,0000   | ,6836  |          |
| Y1                                                                      | 5,9659 | ,7120 | ,8000    | ,6836    | 1,0000 |          |
| SAMPLE SIZE                                                             |        |       |          |          |        |          |
| 158                                                                     |        |       |          |          |        |          |
| DIRECT And TOTAL EFFECTS                                                |        |       |          |          |        |          |
|                                                                         | Coeff  | s.e.  | t        | Sig(two) |        |          |
| b(YX)                                                                   | ,5977  | ,0472 | 12,6528  | ,0000    |        |          |
| b(MX)                                                                   | ,6376  | ,0545 | 11,6985  | ,0000    |        |          |
| b(YM.X)                                                                 | ,5298  | ,0551 | 9,6175   | ,0000    |        |          |
| b(YX.M)                                                                 | ,2598  | ,0514 | 5,0572   | ,0000    |        |          |
| INDIRECT EFFECT And SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION              |        |       |          |          |        |          |
|                                                                         | Value  | s.e.  | LL 95 CI | UL 95 CI | Z      | Sig(two) |
| Effect                                                                  | ,3378  | ,0456 | ,2485    | ,4271    | 7,4131 | ,0000    |
| FAIRCHILD ET AL. (2009) VARIANCE IN Y ACCOUNTED FOR BY INDIRECT EFFECT: |        |       |          |          |        |          |
| ,4555                                                                   |        |       |          |          |        |          |

**Gambar 3. Uji Sobel Test Efek Mediasi Kedua Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi**

Dari gambar diatas menunjukkan bahwa nilai Z hitung sebesar  $7,4131 > Z$  tabel (1,96) dan nilai probabilitas sebesar  $0,0000 < \text{taraf signifikansi } 5\% \text{ atau } 0,05$  menunjukkan Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior.

### *Pembahasan*

Hasil uji empiris mengindikasikan bahwa leader member exchange yang baik dapat membantu karyawan untuk tetap memilih komitmen organisasional. Sikap positif yang dihasilkan dari leader member exchange yang ada pada setiap pegawai akan menumbuhkan kerjasama antar sesama pegawai yang memiliki tujuan untuk kesuksesan pribadi, orang lain serta kesuksesan organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan yang dilakukan oleh Prabawa & Rozak (2016), Vahidipour & Gheitani (2016), dan Sasmita & Supriyadinata (2019) membuktikan bahwa leader member exchange (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Senada dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Ioannidou et al. (2016), Savithri & Mozhi (2018), Saputra & Ariyanto (2019), dan Sukoco et al. (2020) yang menemukan bahwa leader member exchange (LMX) mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasional. Ditemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Saputra & Ariyanto (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selain itu, penelitian Sukoco et al. (2020), dan Shaikh et al. (2019) juga menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasional. Ditemukan adanya

pengaruh yang positif dan signifikan antara Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan yang dilakukan oleh Wulani & Junaedi (2020), Farooq et al. (2019), Mahmudah et al. (2020), Budijanto (2016), Keskes et al. (2018), dan Sheeraz et al. (2020) membuktikan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan Che et al. (2021), Vahidipour & Gheitani (2016), Savithri & Mozhi (2018), Hasyim & Palupiningdyah (2021), Sasmita & Supriyadinata (2019), Prabawa & Rozak (2016) juga membuktikan bahwa kualitas LMX akan mampu meningkatkan OCB pada organisasi. Ditemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan yang dilakukan oleh Sengkey et al. (2018), Qamar (2012), Budijanto (2016), Vahidipour & Gheitani (2016), dan Prabowo & Djastuti (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan Santoso & Irwantoro (2014), Charmiati & Surya (2019), Prabawa & Rozak (2016), Sasmita & Supriyadinata (2019), Heriyadi et al. (2020), Indrawati & Elmi (2019), dan Wulani & Jaelani (2020) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan akan mampu meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) individu terhadap organisasi. Ditemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil penelitian ini didukung oleh Shaikh et al. (2019), Farooq et al. (2019), Indrawati & Elmi (2019), Vahidipour & Gheitani (2016), Prabowo & Djastuti (2014), dan Savithri & Mozhi (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Senada dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Hasyim & Palupiningdyah (2021), Sasmita & Supriyadinata (2019), Santoso & Irwantoro (2014), Qamar (2012), dan Charmiati & Surya (2019) juga menunjukkan bahwa dengan adanya komitmen organisasional yang baik akan meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB).

Hasil uji efek mediasi pertama ditemukan Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Prabawa & Rozak (2016), Sasmita & Supriyadinata (2019), Savithri & Mozhi (2018), Vahidipour & Gheitani (2016), dan Shaikh et al. (2019) membuktikan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi variabel yang memediasi leader member exchange (LMX) terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Hasil uji efek mediasi kedua ditemukan Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Prabowo & Djastuti (2014), Charmiati & Surya (2019) membuktikan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi variabel yang memediasi kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas, dapat diketahui komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

## SIMPULAN

Terdapat beberapa studi yang menunjukkan bahwa hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim dapat mempengaruhi komitmen organisasional

karyawan. Leader member exchange (LMX) adalah salah satu teori yang menjelaskan bagaimana pemimpin dan anggota tim mengembangkan hubungan yang khusus yang dapat mempengaruhi kinerja dan komitmen karyawan. Teori ini menyatakan bahwa pemimpin dan anggota tim dapat memiliki hubungan yang berbeda dengan satu sama lain, dan hubungan tersebut dapat memengaruhi bagaimana karyawan merasa terhubung dengan organisasi. Komitmen organisasional adalah sikap seseorang terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi cenderung akan lebih terikat dengan organisasi tersebut, lebih loyal, dan lebih mampu bekerja dengan baik. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang rendah cenderung lebih mudah berpindah ke tempat kerja lain dan kurang terikat dengan organisasi tersebut. Dalam teori LMX, ada dua jenis hubungan yang dapat dikembangkan antara pemimpin dan anggota tim, yaitu hubungan high quality exchange dan hubungan low quality exchange. Hubungan high quality exchange adalah hubungan yang terjadi antara pemimpin dan anggota tim yang dianggap memiliki kualitas tinggi, di mana pemimpin memberikan dukungan dan menunjukkan kepercayaan kepada anggota tim. Hubungan ini dapat membantu meningkatkan komitmen organisasional karyawan karena anggota tim merasa dihargai dan diakui oleh pemimpin mereka. Sementara itu, hubungan low quality exchange adalah hubungan yang terjadi antara pemimpin dan anggota tim yang dianggap memiliki kualitas rendah, di mana pemimpin tidak memberikan dukungan dan tidak menunjukkan kepercayaan kepada anggota tim. Hubungan ini dapat menurunkan komitmen organisasional karyawan karena anggota tim merasa tidak dihargai dan tidak diakui oleh pemimpin mereka. Secara keseluruhan, hasil uji empiris menunjukkan bahwa leader member exchange yang baik dapat membantu karyawan untuk tetap memilih komitmen organisasional. Namun, penting bagi pemimpin untuk memahami bahwa hubungan yang baik tidak hanya terjadi secara otomatis, tetapi harus distimulus oleh organisasi.

## Referensi

- Ali, M., Lodhi, S. A., Raza, B., & Ali, W. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(1), 253-282.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- Budijanto, B. (2016). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Guru SD Swasta Di Kecamatan Menteng Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 1244-1253.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenada Media.
- Charmiati, P. G. H. A., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. BPR Bali Dananiaga. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(3), 1784-1812.
- Che, X., Guo, Z., & Chen, Q. (2021). The Relationship Between K-Workers' Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior and Task Performance-Evidence From Chinese Hospitals. *Frontiers in Psychology*, 12, 2746.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education. New York.

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods* (11th ed.). New York: Mc GrawHill/Irwin.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a Mediated Effect Model in a High Turnover Work Environment. *Management Research Review*, 37(2), 110-129.
- Farooq, N., Khalil, S. T., & Tufail, M. (2019). How Proactive Personality Influences Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Organizational Commitment and Leader Member Exchange. *NUML International Journal of Business & Management*, 14(1), 75-88.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, J. L., Donnelly Jr, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizational Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition (International Edition)*. 1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Babin, B.J., & Black, W.C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (Vol. 7)*. Pearson Upper Saddle River, NJ.
- Hasyim, A. F., & Palupiningdyah, P. (2021). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Organizational Commitment and Leader Member Exchange. *Management Analysis Journal*, 10(1), 1-10.
- 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.
- Indrawati, M. D., & Elmi, F. (2019). Effect of Transformational Leadership, Organizational Commitments and Job Satisfaction on Organization Citizenship Behavior (OCB) at the Directorate of Primary School Development Ministry of Education and Culture. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(9).
- Irnowati, J.E., & Prasetyo, J.H. (2020). The Influence Over the Transformational of Leadership Style, the Organizational Culture, and Employee Empowerment towards Achievement of Organizational Strategies in one the Central Government Organization. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(3), 917-927.
- Ioannidou, E., Karagiorgos, T., & Alexandris, K. (2016). Exploring the relationship of organizational commitment, organizational citizenship behavior, psychological empowerment and job satisfaction with Leader-Member Exchange of section leaders and team leaders in summer children's camps in Greece. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 22, 63-80.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>
- Kumara, A. H. (2016). Hubungan Antara Leader-Member Exchange (LMX) dan Turnover Intention pada Blue-Collar Workers dengan Mengontrol Variabel Tenure, Gender, dan Job Satisfaction. *Skripsi. Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Sanata Dharma*. Yogyakarta.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior, "An Evidence-Based Approach"*. 12th edition. McGraw Hill. New York.
- Mahmudah, R., Indahwaty, A., & Thamrin, Y. (2020). PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PERAWAT SUKU BUGIS-MAKASSAR INSTALASI RAWAT INAP RSUD LABUANG BAJI. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Maritim*, 3(1).
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja



Rosdakarya.

- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World* (5th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Morissan, A. C., & Hamid, F. (2015). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Kencana.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Edisi Keenam). Index. Jakarta.
- Nugraha, D. (2019). *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Work life Balance terhadap Turnover Intention Karyawan Divisi Produksi di PT Mustika Dharmajaya*. Skripsi. Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra. Surabaya.
- Prabawa, A. J., & Rozak, H. A. (2016, August). *Pengaruh Leader Member Exchange (lmx) dan Person-organization Fit (po-fit) terhadap Organization Citizenship Behaviour (ocb) dengan Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. In Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu Unisbank 2016. Stikubank University.
- Prabowo, A., & Djastuti, I. (2014). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perawat RSUP Dr. Kariadi, Semarang)*. Diponegoro Journal of Management, 3(4), 1-15.
- Qamar, N. (2012). *Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB)*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(7), 103-122.
- Riyanto, S., & Prasetyo, J. H. (2021). *FACTORS AFFECTING CIVIL SERVANT PERFORMANCE IN INDONESIA*. International Journal of Entrepreneurship, 25(5), 1-15. <https://www.abacademies.org/articles/Factors-Affecting-Civil-Servant-Performance-in-Indonesia.pdf>
- Riyanto, S., Janiah, S., & Prasetyo, J. H. (2021). *A STRATEGY TO STRENGTHEN THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR OF STEEL INDUSTRY'S EMPLOYEE IN INDONESIA*. Academy of Strategic Management Journal, 20(3), 1-14. <https://www.abacademies.org/articles/A-strategy-to-strengthen-the-organizational-citizenship-behaviour-of-steel-industrys-employee-in-indonesia-1939-6104-20-3-784.pdf>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo. Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi Dua belas. Salemba Empat. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi ke-16*. Salemba Empat. Jakarta.
- Santoso, D., & Irwantoro, I. (2014). *Pengaruh person-organization fit (po fit) terhadap organization citizenship behaviour (OCB) dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi pada KPPBC TMP Tanjung Emas Semarang)*. Neo-Bis, 8(1), 32-48.
- Saputra, A., & Ariyanto, E. (2019). *The Effect of Leader Member Exchange, Job Satisfaction and Motivation on Educational Personnels' Organizational Commitment of Jakarta Mercu Buana University*. International Review of Management and Marketing, 9(6), 58.
- Sasmita, P. L. G. D., & Supriyadinata, G. A. E. (2019). *Influence of job satisfaction and organizational commitment on leader member exchange and empowerment of behavior in organization*. Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 94(10).
- Savithri, J. J., & Mozhi, M. S. M. (2018). *A study on the relationship between Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior mediated by Organizational Commitment*. IOSR Journal of Business and Management, 20(8), 10-15.

- Scandura, T.A. (2019). *Essentials of organizational behavior: An evidence-based approach*. Second edition (pp. 706). California: Sage Publications.
- Sengkey, Y. M., Tewal, B., & Lintong, D. C. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4).
- Shaikh, G. M., Thebo, J. A., Jamali, M., Sangi, F., Angi, S. A., & Sheikh, G. (2019). The impact of quality leader member exchange on job satisfaction Mediating effect of organizational commitment. *Sociology International Journal*, 3(5), 411-419.
- Sheeraz, M. I., Ahmad, U. N. U., Ishaq, M. I., & Nor, K. M. (2020). Moderating role of leader-member exchange between the relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(3), 635-660.
- Sopiah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Administrasi*, dilengkapi dengan Metode R&C. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sukadar, S., & Priyono, B. S. PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KINERJA DENGAN MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi pada Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Batang). *Telaah Manajemen*, 22(1), 26-35.
- Sukoco, W., Lubis, M. R., & Hasanuddin, H. (2020). Hubungan Leader Member Exchange dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada Tenaga Pendidik Sekolah Polisi Negara Kepolisian Daerah Sumatera Utara. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 2(2), 168-181.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Vahidipour, A., & Gheitani, A. (2016). The Impact of Leader-Member Exchange on The Organizational Citizenship Behavior with The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN 2356-5926, 2343-2359.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wulani, F., & Junaedi, M. (2020). Organizational Citizenship Behavior Tenaga Penjual: Peran Kepuasan Kerja, Dukungan Rekan Kerja, dan Leader-Member Exchange. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 13(2), 122-137.