

## **Analisis dampak strategi leader member exchange terhadap organizational citizenship behavior yang dimediasi kepuasan kerja**

**Rahayu Puji Suci<sup>1\*</sup>, Nasharuddin Mas<sup>2</sup>, Arie Chrisdianto<sup>3</sup>**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama, Malang.

\*Email: rahayu@widayagama.ac.id

### **Abstrak**

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris kemampuan leader member exchange dalam mendorong peningkatan kepuasan kerja maupun terhadap OCB. Selain itu, untuk menemukan kekuatan mediasi kepuasan kerja. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif, dan metode yang digunakan adalah SEM-PLS. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 90 Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Bukti empiris yang diperoleh adalah leader member exchange yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja, tetapi tidak mampu terhadap OCB. Selain itu, kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh LMX terhadap OCB. Temuan ini didukung oleh statistik deskriptif ketiga variabel penelitian yang mendapatkan tanggapan responden rata-rata tinggi, yang didukung oleh atasan membela pegawai asal jujur dalam indikator loyalty, pekerjaan sesuai keinginan dalam indikator kepuasan terhadap pekerjaan, dan memberikan saran kreatif rekan sekerja dalam indikator altruism.

**Kata Kunci:** Leader member exchange; kepuasan kerja; ocb

### ***Analysis of the impact of the leader member exchange strategy on organizational citizenship behavior mediated by job satisfaction***

#### ***Abstract***

*The research objective was to obtain empirical evidence on the ability of leader members exchange in encouraging increased job satisfaction and for OCB. In addition, to find the mediating power of job satisfaction. This type of research is quantitative research, and the method used is SEM-PLS. Data obtained through questionnaires distributed to 90 employees of the Batu City Regional Finance Agency. The empirical evidence obtained is that higher leader members exchange is able to encourage increased job satisfaction, but is not capable of OCB. In addition, job satisfaction is able to act as a strong mediator of the effect of work ability on OCB. This finding is supported by descriptive statistics of the three research variables that get a high average response rate, supported by superiors defending employees from being honest in the indicators of loyalty, working as desired in indicators of job satisfaction, and providing creative suggestions for colleagues in the altruism indicator.*

**Keywords:** Leader member exchange; job satisfaction; ocb

---

---

## PENDAHULUAN

OCB – Salah satu isu strategis global dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mendapat perhatian dewasa ini adalah extra-role behavior yang biasa disebut organizational citizenship behavior (OCB). Menurut Organ (1988; dalam Muhdar, 2015) OCB dimaknai sebagai perilaku individu yang bersifat diskresioner tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif. Robbins dan Judge (2009), mengatakan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kepuasan kerja dan kinerja yang lebih baik daripada organisasi lainnya. Organ berpendapat bahwa OCB diimplementasikan dalam 5 bentuk perilaku yaitu: perilaku membantu orang lain (altruism), perilaku yang sportif (sportsmanship), menjaga hubungan dengan baik (coutesy), kebijaksanaan warga (civic virtue), ketelitian dan kehati-hatian (conscientiousness). Kelima perilaku diatas sangat sesuai dengan apa yang diajarkan oleh Islam yaitu nilai taawun atau altruism (seorang muslim membantu saudaranya yang lain), ukhwhah atau coutesy (mencintai saudaranya seperti mencintai dirinya sendiri), mujahadah atau conscientiousness (bersungguh-sungguh, jeli, teliti, hati-hati berlombah-lombah dalam kebaikan tanpa pamrih sedikitpun) (Al Qur'an dan Terjemahan Depag)

Robbin & Judge (2009), kepuasan kerja terdapat pada kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang diperoleh selama melakukan pekerjaan tersebut. Ini dianggap faktor yang sangat penting, karena terkait dengan hasil yang tidak diinginkan di lingkungan kerja, seperti turnover, absensi, dan penyakit akibat kerja. Sehingga, kepuasan kerja dikaitkan dengan hasil positif seperti OCB, komitmen afektif, efektif kinerja, pemenuhan profesional, dan kepuasan hidup. Kepuasan kerja adalah konstruk multidimensi, yang mencerminkan sikap pekerja dalam kaitannya dengan banyak aspek pekerjaan, termasuk penghargaan (gaji dan tunjangan), peluang berkembang (program pengembangan, promosi), hubungan kerja (pengawas dan kolega), kondisi kerja fisik (keamanan dan kenyamanan di tempat kerja), dan sifat dari pekerjaan itu sendiri. Robbins dan Judge (2009), menyatakan ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap supervisi atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kesempatan promosi: kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

LMX (Leader Member Exchange) diartikan sebagai kualitas hubungan antara pimpinan dengan bawahannya. LMX berfokus pada hubungan dyadic (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan member exchange yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Yukl, 2015). Tetapi, perkembangan LMX selanjutnya, lebih menekankan kepada hubungan pemimpin dengan cara yang berbeda kepada semua anggotanya. Pemimpin melakukan hubungan yang berbeda yakni sebuah pertukaran dengan masing-masing anggota. Konsep LMX ini memakai 3 indikator yaitu: LMX-affect, LMX-loyalty, dan LMX-contribution.

### Tinjauan pustaka

#### Hubungan lmx dengan kepuasan kerja

Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji hubungan antara LMX dengan kepasan kerja, diantaranya Abu Elanain (2014), Bhal, et al. (2009), dan Monahan (2013). Mereka semua telah menemukan adanya hubungan positif antara LMX dengan Kepuasan Kerja.

#### Hubungan lmx dengan ocb

Hasil penelitian terdahulu yang telah meneliti hubungan antara LMX dengan OCB, diantaranya Mohamad Ibrahim, et al. (2017), Han, et al. (2017), Estiri, et al. (2018), dan Peng & Lin (2016). Mereka semua telah menemukan adanya hubungan positif antara LMX dengan OCB.

#### Hubungan kepuasan kerja dengan ocb

Tentu orang yang puas dalam pekerjaannya besar kemungkinan terdorong melakukan OCB. Memang logikanya demikian, tetapi apakah itu benar, tentu dibutuhkan kajian empiris. Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, diantaranya Yeo, et al. (2015), Mohammed Kunda, et al. (2019). Eissenstat & Lee (2017), Sri Yanti, et al. (2017). Mereka semua telah menemukan adanya hubungan positif antara Kepuasan Kerja dengan OCB.

**Peranan mediasi kepuasan kerja**

Telah banyak studi sebelumnya yang menjadikan kepuasan kerja sebagai mediasi, namun penelitian ini ingin melihat peranan mediasi kepuasan kerja dalam menghubungkan antara LMX dengan OCB. Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji peranan mediasi kepuasan kerja, diantaranya Chinomona & Dhurup (2014), Liberty & Azzuhri (2016), Ruhana, et al. (2019), Yadav & Rangnekar (2014), Carmeli and Freund, (2004). Mereka telah menemukan peranan mediasi atas pengaruh beberapa variabel salah satunya LMX terhadap OCB.

**METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada tiga variabel yang dianalisis, yaitu LMX, kepuasan kerja, dan OCB. Badan Keuangan Daerah Kota Batu sebagai lokasi penelitian, yang memiliki pegawai 90 orang sebagai populasi. Gay & Diehl (1992) maupun Sugiono (2018), sepakat bahwa jumlah populasi yang kurang dari 100, sebaiknya diambil semuanya sebagai sampel atau sensus. Sehingga, sampel penelitian ini berjumlah 90 orang. Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1. Definisi operasional variabel

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
LMX (Leader Member Exchange) (X) Zhou, et al. (2014)	Affection (X11)	X111 Terkesan pengetahuan atasan	
		X112 Mengagumi profesional atasan	
		X113 Menghormati kompetensi atasan	
	Loyalty (X12)	X121 Atasan membela pegawai yang terganggu	
		X122 Atasan mempertahankan pegawai	
		X123 Atasan membela pegawai asal jujur	
	Contribution (X13)	X131 Atasan humoris	
		X132 Atasan dianggap teman oleh orang lain	
		X133 Bahagia berteman dengan atasan	
	Kepuasan Kerja (Y) (Robbins dan Judge, 2009)	Kepuasan terhadap Pekerjaan (Y11)	Y111 Pekerjaan sesuai keinginan
			Y112 Pekerjaan sesuai pendidikan
			Y113 Fasilitas memadai
		Kepuasan terhadap Imbalan (Y12)	Y121 Puas gaji pokok
Y122 Puas tunjangan-tunjangan			
Y123 Gaji sesuai beban kerja			
Kepuasan terhadap Rekan Kerja (Y13)		Y131 Suasana kekeluargaan baik	
		Y132 Kebutuhan sosial terpenuhi	
		Y133 Rekan kerja siap membantu	
Kesempatan Promosi (Y14)		Y141 Kesempatan naik jabatan terbuka luas	
		Y142 Prestasi baik dapat promosi	
		Y143 Tidak ada diskriminasi kenaikan jabatan	
OCB (Z) Organ et.al (2006)		Altruism (Z11)	Z111 Menggantikan tugas rekan yang tidak masuk
	Z112 Memberikan saran kreatif rekan sekerja		
	Civic Virtue (Z12)	Z121 Membela organisasi dari ancaman	
		Z122 Membela organisasi dari kritikan pegawai	
	Conscientiousness (Z13)	Z131 Tidak buang waktu ketika bekerja	
		Z132 Bekerja sebanyak mungkin	
	Courtesy (Z14)	Z141 Menjaga kerahasiaan informasi	
		Z142 Selalu siap informasi terbaru	
	Sportmanship (Z15)	Z151 Tidak mengeluh ketika lembur	
		Z152 Datang tepat waktu	

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Outer Model - Goodness of Fit

Tabel 2. Nilai cronbach's alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	P Values	Keputusan
LMX	0,945	0,953	0,695	0,000	Memenuhi
Kepuasan Kerja	0,957	0,963	0,683	0,000	Memenuhi
OCB	0,946	0,956	0,694	0,000	Memenuhi

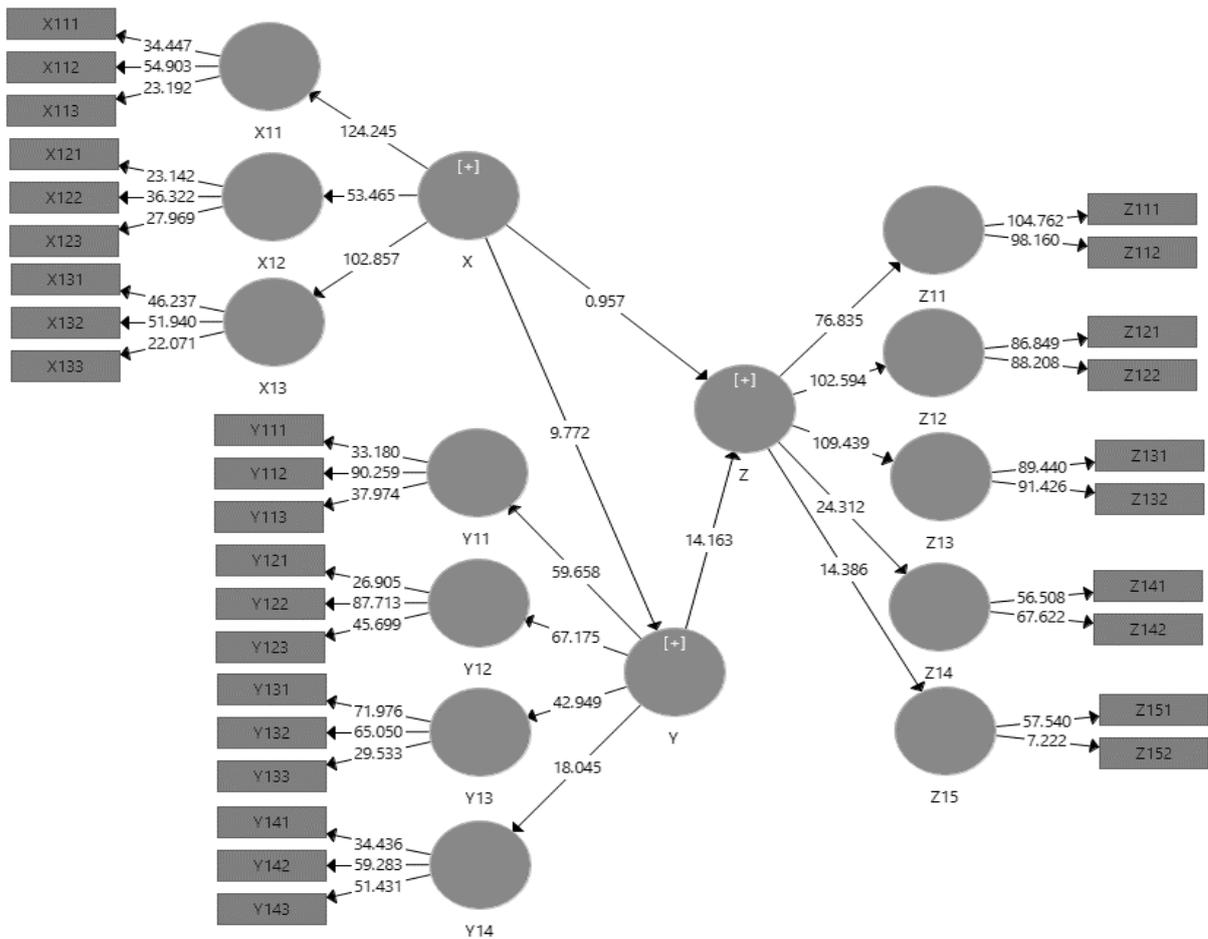
### Hasil analisis (inner model)

Tabel 3. Nilai R-Square

Variabel	R Square
Kepuasan kerja	0,259 (R1)
OCB	0,679 (R2)

Nilai Q2 = 1 - (1 - R12) x (1 - R22)  
 Nilai Q2 = 1 - (1 - 0,26) x (1 - 0,68)  
 Nilai Q2 = 1 - (0,74 x 0,32)  
 Nilai Q2 = 0,7632 atau 76%

Predictive Relevance 76% > 50% adalah kategori baik



Gambar 1. Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Hasil pengujian hipotesis

Tabel 4. Uji hipotesis (pengaruh langsung & tidak langsung)

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi	Keputusan
LMX -> Kepuasan Kerja	0,509	9,772	0,000	Hipotesis 1 diterima
LMX -> OCB	0,059	0,957	0,339	Hipotesis 2 ditolak
Kepuasan Kerja -> OCB	0,792	14,163	0,000	Hipotesis 3 diterima
LMX -> Kepuasan Kerja -> OCB	0,403	7,731	0,000	Hipotesis 4 diterima

Penelitian ini menjelaskan model hubungan antara kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior yang dikaitkan dengan LMX pada pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu.. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, selanjutnya adalah pembahasan terhadap hasil analisis. Pembahasan yang dilakukan, pertama, pembahasan hasil pengujian atas indikator dari masing-masing variabel penelitian terdiri dari LMX, kepuasan kerja, dan organizational citizenship Behavior. Kedua, pembahasan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan teori-teori ataupun hasil penelitian empiris sebelumnya, apakah teori atau hasil penelitian empiris tersebut mendukung atau bertentangan dengan hasil pengujian hipotesis.

**Pengaruh lmx terhadap kepuasan kerja**

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan adanya pengaruh LMX terhadap Kepuasan Kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, LMX yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

Hasil pengujian hipotesis 1 mendapatkan bukti empiris adanya hubungan LMX (Leader Member Exchange) dengan kepuasan kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, yang mengindikasikan pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, peningkatan LMX, secara signifikan juga mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Abu Elanain (2014), yang telah menemukan bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap Job satisfaction. Bhal, et al. (2009), menemukan bahwa baik LMX-Contribution maupun LMX-Affect secara positif berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction. Monahan (2013), menemukan bahwa pengalaman followers' dengan LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction, baik intrinsic maupun extrinsic, dan Extrinsic job satisfaction pengaruhnya lebih kuat daripada intrinsic job satisfaction

Hasil penelitian ini juga mendukung berbagai teori yang telah dikemukakan diantaranya Dansereau, Graen, dan Haga (1975; dalam Pratikna, 2015) berpendapat bahwa Leader-Member Exchange merupakan model kepemimpinan yang berdasar pada pandangan yang mengangkat perbedaan hubungan antara para pemimpin dengan bagian-bagian dalam suatu kelompok kerja. LMX menjelaskan cara pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda-beda setelah melewati beberapa waktu tertentu dengan berbagai bawahannya (Yukl, 1994; dalam Pratikna, 2015). Biasanya pemimpin memberi lebih banyak pengaruh kepada beberapa orang bawahan, otonomi dan manfaat-manfaat sebagai imbalan terhadap kesetiaan, komitmen dan bantuan yang lebih besar dalam menjalankan tugas-tugas administratif. Pengaruh ke atas seorang pemimpin adalah sebuah determinan penting terhadap potensi dalam membangun hubungan pertukaran dengan bawahan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif variabel LMX dan kepuasan kerja yang mendapatkan skor tinggi.

**Pengaruh lmx terhadap ocb**

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan tidak adanya pengaruh LMX terhadap organizational citizenship behavior. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, tetapi tidak kuat atau tidak signifikan. Artinya, LMX yang semakin tinggi tidak mampu mendorong peningkatan OCB Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

Hasil penelitian ini berbeda dengan studi empiris sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian, diantaranya Mohamad Ibrahim, et al. (2017), yang telah menemukan bahwa: (1) LMX-affect berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employees' OCB, (2) LMX-loyalty tidak berpengaruh

signifikan terhadap Employees' OCB, (3) LMX-contribution berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employees' OCB, (4) LMX-respect contribution berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employees' OCB. Han, et al. (2017), menemukan bahwa: (1) LMX quality berpengaruh positif dan signifikan terhadap Affiliative OCB, (2) LMX quality tidak berpengaruh signifikan terhadap Change-oriented OCB, (3) Equity sensitivity berhasil memoderasi pengaruh antara LMX quality terhadap OCB, baik afiliasi maupun Change-oriented, manakala karyawan lagi "benevolent", tetapi tidak jika karyawan sedang "entitled". Estiri, et al. (2018), menemukan bahwa: (1) LMX dan gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap keempat indikator OCB, yakni: Civic Virtue, Conscientiousness, Altruism, dan Sportsmanship, dan (2) Gender gagal mendukung efek moderasi antara LMX dengan keempat indikator OCB pada organisasi hospitality. Peng & Lin (2016), menemukan bahwa: (1) Supervisor feedback environment (SFE) berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX, (2) LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) LMX berpengaruh negatif dan signifikan terhadap workplace deviant behavior (WDB), dan (4) LMX berhasil secara signifikan memediasi pengaruh antara SFE maupun WDB terhadap OCB.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif variabel OCB dan yang mendapatkan skor tinggi

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap ocb**

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan OCB Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Yeo, et al. (2015), yang menemukan bahwa Employees' relationships with their managers berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalty OCB, employees' relationships with their managers berpengaruh positif dan signifikan terhadap Compliance OCB, employee's relationships with their managers berpengaruh positif dan signifikan terhadap Participation OCB, Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalty OCB, Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Compliance OCB, Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Participation OCB. Sedangkan, Mohammed Kunda, et al. (2019), menemukan bahwa dua dari empat dimensi CSR, yaitu, CSR-Society and environment serta CSR-Government berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB, sedangkan CSR- Employee dan CSR-Customer tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, CSR-Employee adalah satu-satunya variabel diantara empat dimensi persepsi CSR yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, serta Job satisfaction gagal mendukung efek mediasi antara CSR dengan OCB.

Eissenstat & Lee (2017), menemukan bahwa meaningful work melalui moderasi Work time flexibility berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan kepuasan kerja gagal mendukung efek mediasi antara meaningful work dengan OCB. Sedangkan, Sri Indarti, dkk., (2017), menemukan bahwa semakin tinggi kepribadian, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja, dan jika dimediasi OCB, ternyata lebih meningkat lagi.

Keith Davis dalam Mangkunegara (2013), mengemukakan beberapa hal yang terkait dengan kepuasan kerja, diantaranya: (1) Turnover: Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi; (2) Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja: Pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif; (3) Umur: Pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur lebih muda. Hal ini diasumsikan pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas; (4) Tingkat pekerjaan: Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang

menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja; dan (5) Ukuran organisasi perusahaan: Ukuran organisasi organisasi dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu organisasi berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Sedangkan, Mangkunegara (2013), menyebutkan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya, yaitu: (1) Faktor pegawai: Yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja; dan (2) Faktor pekerjaan, yaitu: Jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Ghiselli dan Brown dalam As'ad (2004), mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu: (1) Kedudukan (Posisi): Seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja; (2) Pangkat (Golongan): Pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu. Apabila ada kenaikan upah, maka akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya; (3) Umur: Ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur pegawai. Umur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan; (4) Jaminan Finansial dan Jaminan Sosial: Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja; serta (5) Mutu Pengawasan: Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (sense of belonging).

Sedangkan Robbins dan Judge (2009), menyatakan ada lima faktor kepuasan kerja yaitu: 1) Kepuasan terhadap Pekerjaan: Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri; (2) Kepuasan terhadap Imbalan: Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu; (3) Kepuasan terhadap Supervisi Atasan: Pegawai merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi; (4) Kepuasan terhadap Rekan Kerja: Pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial; serta (5) Kesempatan Promosi: Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh statistik deskriptif variabel OCB yang mendapat respon tinggi dari responden sebagaimana telah dijelaskan di atas, dan juga statistik deskriptif kepuasan kerja yang juga memperoleh skor tinggi, yakni 4,06. Nilai tanggapan responden ini berasal dari item: (1) Pekerjaan sesuai keinginan, Pekerjaan sesuai pendidikan, serta Fasilitas memadai dalam indikator kepuasan terhadap pekerjaan; (2) Puas gaji pokok, Puas tunjangan-tunjangan, serta Gaji sesuai beban kerja dalam indikator kepuasan terhadap imbalan; (3) Suasana kekeluargaan baik, Kebutuhan sosial terpenuhi, serta Rekan kerja siap membantu dalam indikator kepuasan terhadap rekan kerja; serta (4) Kesempatan naik jabatan terbuka luas, Prestasi baik dapat promosi, serta Tidak ada diskriminasi kenaikan jabatan dalam indikator kesempatan promosi. Item yang mendapat tanggapan tertinggi pada masing-masing indikator adalah Pekerjaan sesuai keinginan dalam indikator kepuasan terhadap pekerjaan, Puas tunjangan-tunjangan dalam indikator kepuasan terhadap imbalan, Kebutuhan sosial terpenuhi dalam indikator kepuasan terhadap rekan kerja, serta (Prestasi baik dapat promosi dalam indikator kesempatan promosi).

#### **Peranan mediasi kepuasan kerja**

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan adanya peranan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh LMX terhadap organizational citizenship behavior. Hasil analisis koefisien jalur bertanda

---

---

positif, sebagai indikasi pengaruh searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, Kepuasan kerja yang semakin meningkat mampu memediasi pengaruh LMX terhadap OCB pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Chinomona & Dhurup (2014), yang menemukan bahwa Employee Job satisfaction (EJS) secara signifikan mampu memediasi hubungan antara QWL dengan ETI. Sedangkan, Liberty & Azzuhri (2016), menemukan bahwa Kepuasan kerja tidak berhasil memediasi hubungan antara QWL dengan OCB. Tetapi, Ruhana, et al. (2019), menemukan bahwa job satisfaction secara signifikan mampu memediasi hubungan antara kepuasan dengan OCB.

Yadav & Rangnekar (2014), menemukan bahwa job satisfaction secara signifikan mampu memediasi hubungan antara Role Clarity dengan OCB. Carmeli and Freund, (2004), menunjukkan temuan yang menarik yaitu kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang menghubungkan antara komitmen kerja bersama dengan kinerja pekerjaan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil statistik deskriptif dari ketiga variabel penelitian, yakni: LMX, kepuasan kerja, dan OCB, yang masing-masing memperoleh nilai tanggapan responden tinggi.

## **SIMPULAN**

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa temuan empiris penelitian ini adalah LMX yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Tetapi, LMX tidak cukup kuat terhadap OCB. Temuan lainnya adalah kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh LMX terhadap organizational citizenship behavior. Temuan ini didukung oleh beberapa item tertinggi, diantaranya atasan membela pegawai asal jujur dalam variabel LMX, Pekerjaan sesuai keinginan dalam variabel kepuasan kerja, serta Memberikan saran kreatif rekan sekerja dalam variabel OCB.

Memang telah disadari bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi OCB, namun demikian temuan penelitian ini mengindikasikan pentingnya faktor kepuasan kerja dalam mendorong peningkatan OCB. Salah satu faktor yang dianggap penting untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja adalah kemampuan leader dalam memotivasi dan bekerjasama bawahannya. Jika hal ini dapat diwujudkan oleh pimpinan, maka semangat bekerja dan kepuasan kerja akan semakin meningkat, yang pada gilirannya berdampak kepada keinginan mereka untuk melakukan tugas tambahan di luar tugas utamanya secara sukarela atau diistilahkan OCB. Namun demikian, hasil yang diperoleh tidak berhasil membuktikan adanya pengaruh signifikan LMX terhadap OCB.

Meskipun pengaruh langsung LMX terhadap OCB tidak signifikan, tetapi bilamana melalui mediasi kepuasan kerja, maka menjadi berarti. Artinya, mediasi kepuasan kerja sangat kuat. Ini dapat menjadi perhatian kepada manajemen Badan Keuangan Daerah Kota Batu untuk benar-benar memperhatikan masalah kepuasan kerja pegawainya yang mengurus kebutuhan orang banyak di Batu ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abu Elanain, Hossam M. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover Testing a mediated - effects model in a high turnover work environment. *Management Research Review* Vol. 37 No. 2, 2014 pp. 110-129, Emerald Group Publishing Limited 2040-8269 DOI 10.1108/MRR-09-2012-0197
- As'ad, Moh. Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri, Cetakan Kesembilan, Yogyakarta: Liberty, 2004.
- Bhal, Kanika T., Namrata Gulati, & Mahfooz A. Ansari. (2009). Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 30 No. 2, 2009 pp. 106-125 q Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/01437730910935729

- 
- 
- Carmeli, Abraham, and Anat Freund. (2004). Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7 (3), pg. 289-309.
- Chinomona, Richard & Dhurup, Manilall. (2014). The influence of the quality of working life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the sme sector in zimbabwe. *SAJEMS NS 17 (2014) No 4:363-378*.
- Eissenstat, SunHee Jang & Yunsoo Lee (2017) Understanding organizational citizenship behavior: the counselor's role. *International Journal of Workplace Health Management Vol. 10 No. 6, 2017 pp. 491-507 © Emerald Publishing Limited 1753-8351 DOI 10.1108/IJWHM-05-2017-0030*.
- Estiri, Mehrdad, Nader Seyyed Amiri, Datis Khajeheian, & Hamzeh Rayej. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender. *Eurasian Bus Rev (2018) 8:267–284 <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0083-7>*.
- Gay, L.R. & Diehl, P.L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Han, Yu, Greg Sears & Haiyan Zhang. (2017). Revisiting the “give and take” in LMX Exploring equity sensitivity as a moderator of the influence of LMX on affiliative and change-oriented OCB. *Personnel Review Vol. 47 No. 2, 2018 pp. 555-571 © Emerald Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/PR-05-2017-0152*
- Libertya, Diza Nurina & Azzuhri, Misbahuddin. (2016). Pengaruh quality of work life (QWL) terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap organizational citizenship behavior (OCB) (Studi pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Martadinata). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Vol. 4 No. 2 Semester Genap 2015/2016 Liberty*.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mohamad Ibrahim, Rashidah, Mazuri Abd Ghani, Noorul Hafizah Hashim, & Aziz Amin. (2017). Does Leader-Member Exchange Impact on Organizational Citizenship Behaviour Readiness? Evidence from State Government Agency. *International Review of Management and Marketing, 2017, 7(1), 216-221*.
- Mohammed, Mohammed Kunda, Göksel Ataman, & Nihal Kartaltepe Behram. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior The mediating role of job satisfaction. *Journal of Global Responsibility Vol. 10 No. 1, 2019 pp. 47-68 © Emerald Publishing Limited 2041-2568 DOI 10.1108/JGR-06-2018-0018*.
- Monahan, Kelly. (2013). What do values have to do with it?: an exploration into the moderating impact of work values on the relationship between leader-member-exchange and work satisfaction. *Academy of Strategic Management Journal, Volume 12, Number 1, 2013*.
- Muhdar, HM., (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Gorontalo: Sultan Amai Press IAIN Sultan Amai Gorontalo
- Organ, D.W., Podsakof, M.P., MacKenzie, B.S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. USA: Sage Publications, Inc
- Peng, Jui-Chen & Julian Lin. (2016). Linking supervisor feedback environment to contextual performances The mediating effect of leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 37 No. 6, 2016 pp. 802-820 ©Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/LODJ-10-2014-0207*
- 
-

- 
- 
- Pratikna, R.N. (2015). Leader-member exchange sebagai pemoderator dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap persepsi tentang rasa keadilan organisasional: studi literatur. *Jurnal Bina Ekonomi*. Vol. 19, No. 2 (105-114).
- Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge. (2009). *Organizational Behavior, Thirteenth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.
- Ruhana, Ika, Astuti, Endang Siti, Utami, Hamidah Nayati, Afrianti, Tri Wulida. (2019). The effect of quality of work life (QWL) on job satisfaction and organization citizenship behavior (OCB) (a study of nurse at numerous hospitals in Malang, Indonesia). *JPAS* Vol. 4, No. 2, pp. 51-58 © 2019 FIA UB. All right reserved ISSN 2548-902X e-ISSN 2541-6979.
- Sri Yanti & Dahlan, Jarnawi Afgani. (2017). The Effects Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment. *JPM* Vol. 8, No. 4, 2017, pp. 80–96 © Copyright by Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika ISSN 2083-103X <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2017.132>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R & D, Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta.
- Yadav, Mohit & Rangnekar, Santosh. (2014). Job satisfaction as mediator of association between role clarity and organisational citizenship behaviour. *Review of HRM*, Vol. 3, April 2014.
- Yeo, Mabel, Subramaniam Ananthram, Stephen Teo, & Cecil Pearson. (2015). Leader-Member Exchange and Relational Quality in a Singapore Public Sector Organization. *Journal of Organizational Behaviour*, 24:pp 561-583.
- Yukl, Gary. (2015). *Kepemimpinan dalam organisasi (edisi ketujuh)*. (Ati Cahayani, Trans). Jakarta: PT. Indeks
- Zhou, Jing, Potočnik, Kristina, & Anderson, Neil. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, Vol 40. 10.1177/0149206314527128