

## **Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dengan Dimediasi Motivasi Kerja Karyawan**

Tri Ratna Purnamarini  
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa  
Email: [t.purnamarini@ustjogja.ac.id](mailto:t.purnamarini@ustjogja.ac.id)

Ignatius Soni Kurniawan  
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa  
Email: [soni\\_kurniawan@ustjogja.ac.id](mailto:soni_kurniawan@ustjogja.ac.id)

### **Abstract**

*This research aims to analyze the influence of LMX on OCB with work motivation as mediation for employees of PT Adi Satria Abadi. This quantitative research has a population of 80 employees from PT Adi Satria Abadi. The sampling technique uses a saturated sample where all employees are used as samples. Data was processed using the SPSS 23 software application and the Sobel test. The research result stated that LMX had an insignificant effect on OCB, with a calculated t-value of -0.103 and a significance value of 0.918. LMX significantly impacts work motivation with an estimated t value of 4.007 and a significance value 0.000. Work motivation had an insignificant effect on OCB, with a calculated t-value of 0.329 and a significance value of 0.007. LMX on OCB is mediated by the variable work motivation, which is proven to have an effect with a one-tailed probability value of 0.0111.*

**Keywords:** *Leader-Member Exchange; Work Motivation; Organizational Citizenship Behavior*

### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh *LMX* terhadap *OCB* dengan motivasi kerja sebagai mediasi pada karyawan PT Adi Satria Abadi. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan populasi karyawan dari PT Adi Satria Abadi sebanyak 80 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dimana semua karyawan dijadikan sebagai sampel. Data diolah menggunakan aplikasi software SPSS 23 dan *Sobel test*. Hasil penelitian menyatakan bahwa *LMX* ada pengaruh tidak signifikan terhadap *OCB* dengan nilai t hitung -0.103 dan nilai signifikansi 0.918. *LMX* ada pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai t hitung 4.007 dan nilai signifikansi 0.000. Motivasi kerja ada pengaruh tidak signifikan terhadap *OCB* dengan nilai t hitung sebesar 0.329 dan nilai signifikansi 0.007. *LMX* terhadap *OCB* dimediasi variabel motivasi kerja terbukti ada pengaruh dengan nilai *one-tailed probability* sebesar 0.0111.

**Kata kunci:** *Leader Member Exchange; Motivasi Kerja; Organizational Citizenship Behavior*

## **1. Pendahuluan**

Sumber daya manusia telah diakui sebagai sumber penggerak kemajuan organisasi manapun, walaupun teknologi semakin berkembang. Hal ini dikarenakan SDM mempunyai kemampuan, talenta, motivasi, dan pola pikiran yang akan menuntun berbagai perilaku yang akan dikerjakan sehingga hasil kerja sesuai dengan tujuan bersama. SDM yang memiliki keahlian harus dipimpin dengan baik untuk menghasilkan output yang optimal. Keberhasilan organisasi tergantung kerjasama antara anggota organisasi dan pimpinan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Dalam memajukan organisasi, sangatlah penting peran dari kepemimpinan seorang pemimpin. Kebanyakan seorang pemimpin kurang aktif dalam memantau bawahannya yang mengakibatkan kurangnya skill karyawan yang diasah. Pemimpin yang kurang aktif dapat menyebabkan sikap *OCB* didalam karyawan menurun.

*OCB (Oranization Citizenship Behavior)* merupakan pembawaan karyawan yang melampaui peran jabatan formal dan memberikan pengaruh positif terhadap fungsi organisasi (Muhtasom et al., 2017).

Organisasi modern perlu meningkatkan OCB karyawannya karena OCB berhubungan positif dengan kinerja dan kemampuan organisasi untuk memecahkan masalah yang kompleks. OCB merupakan perilaku berbasis motif yaitu OCB berkembang karena adanya motivasi (Ibrahim & Aslinda, 2014). Motivasi kerja merupakan dukungan fisiologis atau psikologis untuk mendorong karyawan berperilaku baik (Nurmala & Jasin, 2021). Pada dasarnya SDM mudah dipengaruhi motivasi yang dapat berpikir melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan, penelitian Risnanda & Azizah (2021) menjelaskan *LMX* berpengaruh tidak signifikan terhadap *OCB*. Sedangkan pada penelitian Lo et al. (2006) *LMX* berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Pada penelitian Nopriyati (2018) *LMX* berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan pada penelitian Tanjung & Sulastri (2020) *LMX* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pada penelitian Lie & Gulo (2022) motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *OCB*. Sedangkan pada penelitian Senen & Az-Zahra (2021) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *OCB*.

Dari beberapa penelitian yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa hasil temuan penelitian belum konsisten, untuk itu perlu studi lebih lanjut dalam konteks yang berbeda untuk menganalisis pengaruh *LMX* terhadap *OCB* dengan dimediasi motivasi kerja. Untuk mengisi kekosongan literatur, penelitian ini memiliki tujuan menguji pengaruh *LMX* terhadap *OCB* dengan dimediasi motivasi kerja pada karyawan di PT Adi Satria Abadi. Menurut penelitian awal pada perusahaan tersebut karyawan di PT Adi Satria Abadi belum sepenuhnya berpartisipasi dalam *OCB*. Karyawan masih kurang sukarela melakukan tugas yang bukan tanggung jawabnya. Pimpinan belum sepenuhnya memimpin bawahannya untuk menjadi lebih semangat dalam bekerja dan menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan bersama. Atasan dan bawahan perlu mempunyai hubungan yang baik untuk menghasilkan output yang baik juga. PT Adi Satria Abadi memerlukan pemimpin yang memiliki sikap membangun kebersamaan guna meraih tujuan bersama. Sejalan dengan itu, juga dapat membangun keahlian karyawan untuk dimanfaatkan menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan *OCB*. Jika karyawan merasakan puas atas pemimpin dan organisasi maka akan melakukan sikap sukarela terhadap organisasi untuk berkembang bersama. Hal tersebut dapat memberikan tantangan terhadap PT Adi Satria Abadi untuk mendorong *OCB* dengan *LMX* yang berkualitas dalam mengkoordinasikan pekerjaannya. Jika *LMX* berkualitas dapat meningkatkan *OCB*

## 2. Literature Review

### 2.1 Leader Member Exchange

*LMX* (*Leader member exchange*) merupakan hubungan kepemimpinan yang bertujuan dua arah antara pemimpin dan bawahan (Graen & Uhl-bien, 1995). *LMX* berfokus pada kepemimpinan yang meningkatkan kontribusi pegawai dalam memajukan organisasi dengan cara mencapai tujuan bersama dan membangun hubungan interpersonal antara pemimpin dan anggota organisasi (Tanjung & Sulastri, 2020). Kualitas *LMX* memiliki hubungan dekat antara atasan dan bawahan berdasarkan daya tarik (*Affect*), memberikan *feedback* dukungan atas tujuan dan karakteristik bawahan terhadap atasan (*loyalty*), kualitas karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan (*contribution*), atasan dan bawahan terjalin hubungan baik yang dapat menyebabkan kinerja meningkat (*profesional respect*) (Dienesch & Liden, 1986).

### 2.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah keinginan yang bersifat dari internal maupun external untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik (Oren et al., 2013). Motivasi kerja terdiri dari arah perilaku yang dapat dilihat melalui keinginan dalam menyelesaikan pekerjaannya, tingkat usaha dan kegigihannya dalam bekerja dapat dilihat dari seberapa keras usaha karyawan dalam menjalankan perilaku bekerja untuk mencapai keberhasilan organisasi meski lingkungan pekerjaan kurang mendukung (Tanjung &

Sulastrri, 2020). Hal ini dapat mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan benar sesuai dengan waktu yang telah direncanakan serta tujuan ditetapkan sebelumnya (Oren et al., 2013).

### **2.3 Organizational Citizenship Behavior**

*Organizational citizenship behavior* adalah tindakan sukarela dari diri karyawan tanpa adanya paksaan untuk melakukan tugas yang bukan tugas dan tanggung jawabnya (Van et al., 2021). Perilaku ini timbul dari perasaan puas terhadap organisasi ketika mampu melaksanakan sesuatu pekerjaan yang lebih pada organisasi (Muhtasom et al., 2017). Adanya OCB merupakan efek atas keyakinan seseorang terhadap organisasi dalam memenuhi fasilitas pekerjaan, ikatan kontraktual, serta keterikatan psikologis (Muhtasom et al., 2017).

### **2.4 Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap OCB**

*LMX* merupakan hubungan yang dilakukan oleh pimpinan dan bawahan yang bertujuan untuk karyawan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Putra et al., 2019). Hubungan antara karyawan dan atasan dapat menyebabkan hubungan baik dan buruk. Hubungan baik dapat menciptakan loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya, mempunyai sikap positif, semangat beker, tetapi jika hubungan yang buruk akan berpengaruh sebaliknya terhadap organisasi. *LMX* dapat mempengaruhi karyawan berperilaku extra-rol atau berperilaku sukarela dalam melaksanakan tugas yang bukan pekerjaannya atas dasar merasa puas didalam organisasi. Pada penelitian Kurniawan (2023), Estiri et al. (2018), Lo et al. (2006), Mahmudah et al. (2020) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *OCB*.

H1 : *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap *OCB*.

### **2.5 Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Motivasi Kerja**

*LMX* sebagai cara pimpinan mempengaruhi perilaku karyawan agar bersedia saling kerja sama dan bekerja secara produktif dalam meraih tujuan bersama. Dalam proses kepemimpinannya, pemimpin memberikan motivasi yang tinggi terhadap anggota organisasi yang menyebabkan hubungan baik antara karyawan dan pimpinan. Motivasi merupakan proses perilaku seseorang yang diberikan energi, diarahkan maupun dipertahankan dalam peraturan organisasi (Tanjung & Sulastrri, 2020). Semakin tinggi *LMX* yang diberikan kepada karyawan maka motivasi karyawan juga akan semakin tinggi. Pada penelitian Julio, Dewi, and Kartika (2013), Tanjung and Sulastrri (2020), Wijanto and Sutanto (2013) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

H2: *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja

### **2.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap OCB**

Motivasi kerja merupakan energi yang berasal dari individu maupun lingkungan dalam melaksanakan pekerjaan (Oren et al., 2013). Karyawan yang memiliki motivasi kerja akan memiliki sikap perilaku *OCB* dalam pekerjaannya (Sari, 2021). Hal ini disebabkan adanya rasa kepuasan individu terhadap organisasi yang menyebabkan karyawan melelakukan pekerjaan yang bukan tugas dan tanggung jawabnya dengan anggapan memberikan *feedback* yang baik (Oren et al., 2013). Pada penelitian Susilo, Jufrizen, and Khair (2023); Widyastuti and Palupiningdyah (2015); Putra, Effendy, and Sahputra (2022); Rusandi and Daspar (2022) menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *OCB*.

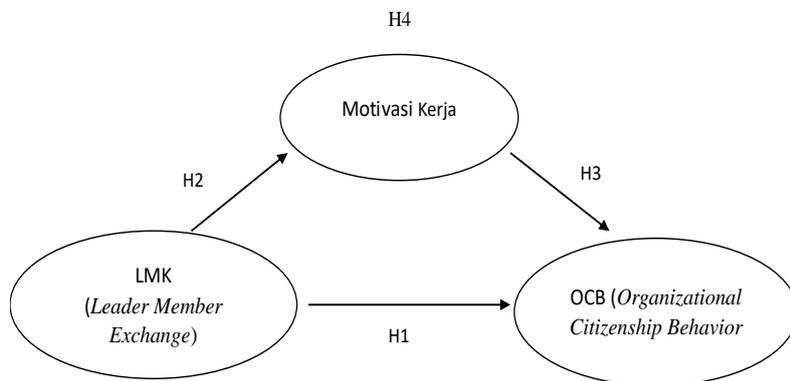
H3: Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *OCB*.

### **2.7 Pengaruh LMX Terhadap OCB Dengan Motivasi Kerja sebagai Mediator**

Kualitas hubungan *LMX* yang tinggi dapat memberikan motivasi pada karyawan untuk menunjukkan perilaku *OCB* (Mahmudah et al., 2020). Motivasi kerja yang tinggi akan memberikan pengaruh bagi timbulnya perilaku *OCB* serta dapat meningkatkan perilaku *OCB* (Sari, 2022).

H4 : LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan dimediasi motivasi kerja

Gambar 1 Kerangka Pikir



Sumber : Data primer diolah

### 3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dilaksanakan pada PT Adi Satria Abadi yang berada di Yogyakarta. Populasi yang digunakan karyawan PT Adi Satria Abadi yang berjumlah 80 orang dengan menjadi responden. Peneliti meminta izin secara tertulis kepada pimpinan dan menjelaskan tujuan peneliti melaksanakan penelitian untuk memperoleh dukungan yang tinggi dari karyawan. Instrumen disebar kepada responden secara offline. Adapun teknik pengambilan sampel yang dipergunakan yaitu sampel jenuh, dimana semua karyawan dijadikan sampel (Sugiyono, 2017). Data diolah menggunakan analisis berganda dengan memanfaatkan aplikasi software SPSS 23 dan *Sobel test*.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Item uji validitas dapat dinyatakan valid bila nilai *r* hitung lebih besar dari *r* tabel ( $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ ), nilai *r* tabel yaitu 0.1852. Pengujian *r* hitung pada pernyataan LMX (0.798 sampai 0.850), motivasi kerja (0.330 sampai 0.660), OCB (0.294 sampai 0.507). Uji reliabilitas dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's alpha based on standardized item* lebih besar dari 0.6. Pada item variabel LMX (0.947), Motivasi kerja (0.866), OCB (0.806) (Tabel 1).

Tabel 1 Uji Reliabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha Based on Stand. Item</i>	Nilai Kritis	Keterangan
LMX	0.947	0.6	Reliabel
MOTIVASI KERJA	0.866	0.6	Reliabel
OCB	0.806	0.6	Reliabel

LMX = *Leader Mmember Exchange*; OCB = *Organizational Citizenship Behavior*

Sumber: Data primer diolah

#### Karakteristik Responden

Terdapat 80 karyawan yang berpartisipasi menjadi responden pada penelitian ini. Berdasarkan Jenis Kelamin, karyawan Sebagian besar adalah laki-laki dengan jumlah 54 orang (67.5%). Berdasarkan status kepegawaian mayoritas karyawan tetap sejumlah 71 orang (88.8%). Mayoritas responden

berstatus menikah sejumlah 59 orang (73.8%). Berdasarkan usianya responden berusia 31-39 tahun sejumlah 33 orang (41.3%). Mayoritas karyawan memiliki pendidikan SMA/Sederajat sejumlah 57 orang (71.3%). Pada masa kerja didominasi oleh masa kerja 11-15 tahun dengan sejumlah 26 orang (32.5%) (Tabel 2).

Tabel 2 Karakteristik Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah	Persentase(%)
Jenis kelamin	Laki-laki	54	67.5
	Perempuan	26	32.5
Status kepegawaian	Tidak tetap	9	11.3
	Tetap	71	88.8
Status perkahan	Belum menikah	15	18.8
	Menikah	59	73.8
	Janda/Duda	6	7.5
Usia	<30 tahun	13	16.3
	31 - 39 tahun	33	41.3
	40 - 49 tahun	26	32.5
	50 tahun lebih	8	10.0
Pendidikan terakhir	SMP/ sederajat	15	18.8
	SMA/ sederajat	57	71.3
	DIPLOMA(D1/ D2/D3/D4)	6	7.5
	S1	2	2.5
Masa kerja	<2 tahun	8	10.0
	2-5 tahun	2	2.5
	6-10 tahun	23	28.7
	11-15 tahun	26	32.5
	Diatas 15 tahun	21	26.3

Sumber: Data primer diolah

### Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik dapat dilihat pada Tabel 3, dimana jika tidak terjadi multikolonieritas disebabkan nilai *tolerance* lebih dari 0.10 dan *VIF* kurang dari 10. Tidak terjadinya heteroskedastisitas karena nilai *spearman test* memiliki *sig.* > 0.05. Hasil Uji Normalitas memiliki nilai *asympt. sig (2-tailed)* > 0.05 atau data residual terdistribusi normal.

Tabel 3 Uji Asumsi Klasik

Inde.	Dep.	Multicollinearit y		Spear.	Kolmo.- Smir. Test
		Tol	VIF	sig	Asymp.sig. (2-tailed)
LMX	OCB	0.829	1.206	0.900	0.100
MK		0.829	1.206	0.697	
LMX	MK	1.000	1.000	0.867	0.200

LMX = Leader Mmember Exchange; MK = Motivasi Kerja; OCB = Organizational Citizenship Behavior

Sumber: Data primer diolah

## Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menghasilkan nilai *t* hitung *LMX* sebesar (-0.103), Motivasi Kerja (0.329) pada *OCB*, memiliki nilai sig. >0.05 artinya tidak terdukung. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai *t* hitung *LMX* (4.007) pada Motivasi Kerja memiliki nilai sig <0.05 artinya didukung.

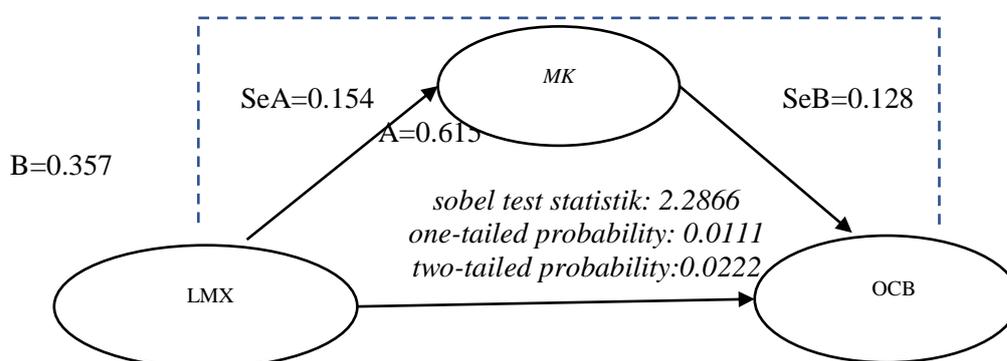
Tabel 4 Uji Hipotesis

Inde	Dep.	Unst.coef		<i>t</i>	Sig	Adj. R Square
		B	Std. Err			
LMX	OC	-0.020	0.191	-0.103	0.918	0.082
MK	B	0.357	0.128	0.329	0.007	0.082
LMX	MK	0.615	0.154	4.007	0.000	0.160

*LMX* = Leader Member Exchange; MK = Motivasi Kerja; *OCB* = Organizational Citizenship Behavior

Sumber: Data primer diolah

Gambar 2 Hasil Pengujian Sobel



Sumber: Data primer diolah

Hasil pengujian mediasi mendapatkan nilai *one-tailed probability* sebesar 0.0111 < 0.05 yang artinya diterima.

## Pengaruh Leader Exchange Member Terhadap OCB

Hasil pengujian H1 menjelaskan bahwa *LMX* berpengaruh tidak signifikan terhadap *OCB* dengan nilai *t* hitung sebesar -0.103 dan nilai signifikansi 0.918 (> 0,05) yang dapat dilihat pada Tabel 4. Temuan ini tidak sesuai dengan temuan Kurniawan (2023), Estiri et al. (2018), (Lo et al. (2006), Mahmudah et al. (2020) akan tetapi sesuai dengan temuan Risnanda & Azizah (2021) yang menyatakan *LMX* berpengaruh tidak signifikan terhadap *OCB*. Kualitas kepemimpinan pimpinan yang baik belum tentu dapat mendorong karyawan melakukan pekerjaan yang bukan tugas pekerjaannya. Hal ini dikarenakan dengan adanya pemimpin akan mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diharapkan atasan. Akan tetapi karyawan cenderung melaksanakan tugas pekerjaannya tanpa membantu tugas yang bukan tugas pekerjaannya. Hal tersebut disebabkan karena jika melaksanakan tugas yang bukan tugas pekerjaannya sudah keluar dari aturan yang sudah disetujui antara atasan dan bawahan atau sesuai dengan posisi pekerjaannya. Dalam melaksanakan tugas yang bukan pekerjaannya, organisasi enggan memberikan bonus melainkan ucapan terimakasih. Item *LMX* yang mendapatkan nilai rerata paling rendah (3.60) terdapat pernyataan “Hubungan kerja saya dengan manajer saya efektif”. Sedangkan item *LMX* yang mendapatkan nilai rerata paling tinggi (3.74) “Ketika saya benar-benar membutuhkannya, saya dapat mengandalkan manajer saya untuk “menyelamatkan saya” bahkan dengan biaya sendiri”.

### Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian H2 menunjukkan *LMX* berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai  $t$  hitung sebesar 4.007 dan nilai signifikansi 0.000 ( $< 0,05$ ) yang dapat dilihat pada Tabel 4. Temuan ini sesuai dengan temuan Nopriyati (2018) akan tetapi sesuai dengan temuan Julio, Dewi, and Kartika (2013), Tanjung and Sulastri (2020), Wijanto and Sutanto (2013) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja. Kualitas kepemimpinan antara pemimpin dan anggota organisasi di PT Adi Satria Abadi yang baik akan menjadikan karyawan bersemangat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya jika kepemimpinan dengan kualitas buruk akan menyebabkan penurunan motivasi kerja pada karyawan yang dapat melakukan pekerjaan diluar harapan atasannya. Kualitas hubungan yang baik dapat dilihat dengan cara bawahan dan atasan saling percaya beserta berkomitmen untuk saling menguntungkan maupun memajukan organisasi. Dukungan yang diberikan dari atasan kepada karyawan baik langsung ataupun tidak langsung dan adanya saling berkomunikasi dalam menjalin hubungan organisasi yang menyebabkan karyawan meningkatkan kinerjanya. Item Motivasi kerja yang mendapatkan rerata paling rendah (.3.76) yang menyatakan “Karena pekerjaan saya membantu mendefinisikan saya”. Sedangkan item Motivasi kerja yang mendapatkan nilai rerata paling tinggi (4.11) “Karena saya akan merasa bersalah jika saya tidak melakukannya dengan baik”.

### Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *OCB*

Hasil pengujian H3 menunjukkan motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *OCB* dengan nilai  $t$  hitung sebesar 0.329 dan nilai signifikansi 0.007 ( $< 0,05$ ) yang dapat dilihat pada tabel 4.. Temuan ini tidak sesuai dengan temuan Susilo, Jufrizen, and Khair (2023); Widyastuti and Palupiningdyah (2015); Putra, Effendy, and Sahputra (2022); Rusandi and Daspar (2022) akan tetapi sesuai dengan temuan Lie and Gulo (2022) menyatakan motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *OCB*. Karyawan yang memiliki motivasi kerja belum tentu memiliki sikap sifat *OCB*. Dimana karyawan PT Adi Satria Abadi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai organisasi perintah tanpa adanya sikap ingin membantu tugas lainnya yang bukan tugas tanggung jawabnya. Hal tersebut dikarenakan setiap karyawan akan memiliki prinsip berbeda – beda dalam bekerja, seperti halnya bekerja sesuai dengan tugas pekerjaannya, melaksanakan peraturan yang disediakan organisasi, tanpa melirik tugas yang bukan tugas pekerjaannya. Pada prinsipnya jika karyawan melakukan bukan tugasnya berarti tugas tambahan yang harus disertakan dalam organisasi. Jadi karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak dapat menyebabkan *OCB* meningkat. Item *OCB* yang mendapatkan nilai rerata paling rendah (3.49) “Saya siap sedia memberikan bantuan atau uluran tangan kepada orang lain yang membutuhkan di tempat kerja”. Sedangkan item *OCB* yang mendapatkan nilai rerata paling tinggi (3.78) “Saya mengumpulkan lebih awal laporan kerja atau rencana kerja daripada yang seharusnya.”

### *LMX* terhadap *OCB* dengan Motivasi Kerja sebagai Mediator

Hasil pengujian H4 membuktikan bahwa *LMX* terhadap *OCB* dimediasi motivasi kerja dengan nilai *one-tailed probability* sebesar  $0.0111 < 0.005$  yang dapat dilihat pada Gambar 1. Motivasi merupakan dorongan yang bersifat internal maupun eksternal untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Oren et al., 2013). PT Adi Satria Abadi memiliki cara kepemimpinan pemimpin dengan cara berkualitas yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan rajin dalam melaksanakan pekerjaannya yang menyebabkan berperilaku lebih dari perannya dengan tujuan organisasi bersama

## 5. Simpulan

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisis pengaruh *LMX* terhadap *OCB* dengan dimediasi motivasi kerja pada PT Adi Satria Abadi. Penelitian ini menemukan bahwa *LMX* berpengaruh tidak signifikan terhadap *OCB*, *LMX* mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, Motivasi kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap *OCB*, dan *LMX* terhadap *OCB* dimediasi

motivasi kerja. Dengan demikian pimpinan PT Adi Satria Abadi dapat memperbaiki cara berkepemimpinan pemimpin dengan item masih rendah yang sudah dibahas pada uraian pembahasan bila mendorong OCB dan Motivasi Kerja. Penelitian kedepan juga dapat menguji lebih dalam dengan menambahkan variabel lain yang belum ada dalam penelitian ini.

## 6. Daftar Pustaka

- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Estiri, M., Amiri, N. S., Khajeheian, D., & Rayej, H. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender. *Eurasian Business Review*, 8(3), 267–284. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0083-7>
- Graen, G. B., & Uhl-bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX ). *Management Department Faculty Publications*, 57(Lmx), 30.
- Ibrahim, M. A., & Aslinda. (2014). The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 21(2), 114–120. <https://doi.org/10.20476/jbb.v21i2.4324>
- Julio, Dewi, S. C., & Kartika, E. W. (2013). Analisa Pengaruh Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator di Hotel Tarakan Plaza. *Jurnal Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra*, 1(1), 51–68.
- Kurniawan, Gentur. (2023). Pengaruh Employee engagement dan Leader member exchange Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Organizational citizenship behavior. *Ekonomika*, 7(1), 162–170.
- Lie, C., & Gulo, Y. (2022). Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. 2(2), 195–204.
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Kueh Swee Hui, J. (2006). An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia. *Journal of Business Management*, 12, 5–23.
- 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). <https://doi.org/10.30597/jkmm.v3i1.10297>
- Muhtasom, A., Abdul, H., Mus, R., Bijang, J., & Latief, B. (2017). Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar. *International Journal of Education and Research*, 5(10), 71–88.
- Nopriyati. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Motivasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi. *UMY*, 1–10.
- Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98. <https://doi.org/10.30596/ijbe.v2i2.6710>
- Oren, L., Tziner, A., Nahshon, Y., & Sharoni, G. (2013). Relations Between OCBS, Organizational Justice, Work Motivation And Self-Efficacy. *Amfiteatru Economic Journal*, 15(34), 505–516.
- Putra, H. N., Effendy, S., & Sahputra, D. (2022). Hubungan Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Anugrah Karya Prima. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(4), 2093–2102. <https://doi.org/10.34007/jehss.v4i4.1014>
- Putra, R., Nyoto, S., & Wulandari, E. (2019). Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Di SMK Negeri Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 328–343.
- Risnanda, H. E., & Azizah, D. S. N. (2021). Pengaruh Efikasi Diri, Leader Member Exchange, dan

- Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Koperasi Primkoveri - 08 Kebumen. *Universitas Putra Bangsa*, 1–13.
- Rusandi, R. Y., & Daspar, D. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Pada Karyawan Pt. Ngk Ceramics Indonesia (Studi Kasus Pada Bagian Produksi P1 Ram Line). *Prosiding Seminar Sosial Politik, Bisnis, Akuntansi Dan Teknik*, 4, 52. <https://doi.org/10.32897/sobat.2022.4.0.1910>
- Sari, A. P. (2021). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KINERJA PEGAWAI (Studi pada Dinas Pendidikan Kota Palangka Raya). *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 2(1), 30–40.
- Sari, S. A. P. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pendidikan Kota Palangka Raya). *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(1), 30–39.
- Senen, S. H., & Az-Zahra, V. I. (2021). The Effect of Organizational Culture on Motivation and Job Satisfaction and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at the Office of PT. Permodalan Nasional Madani (PT.PNM) Garut Branch. *Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)*, 187(Gcbme 2020), 227–231. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.045>
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi dan R&D). In *Metodologi Penelitian*.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Politik Syariah)*, 6(1), 587–605. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.976>
- Tanjung, R. H. A., & Sulastri. (2020). The Influence of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction, Work Motivation, and Organizational Commitment to Mental Hospital Employees Prof. HB. Saanin Padang. *Proceedings of the 5th Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-5 2020)*, 152(2011), 897–905. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201126.098>
- Van, den B. A., Howard, J. L., Van, V. Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Widyastuti, N., & Palupiningdyah. (2015). Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 120–128.
- Wijanto, E. A., & Sutanto, E. M. (2013). 36262-ID-pengaruh-leader-member-exchange-terhadap-kepuasan-kerja-motivasi-kerja-dan-komit. *Agora*, 1(1), 1–10.