

Mediasi Komitmen Organisasi: *Leader Member Exchange*, *Kepuasan Kerja*, dan *Organizational Citizenship Behavior*

Arie Nurendah Meilane^{1*}, Muryati², Nasharuddin³

¹ Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu, Indonesia

^{2,3} Program Pasca Sarjana, Universitas Widya Gama, Indonesia

Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris kemampuan leader member exchange dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi maupun terhadap organizational citizenship behavior, baik secara langsung maupun melalui mediasi komitmen organisasi. Pendekatan kuantitatif *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menganalisis data 78 Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu, yang diambil secara sensus. Temuan empiris yang diperoleh adalah LMX (leader member exchange) dan kepuasan kerja yang semakin meningkat mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi maupun OCB (organizational citizenship behavior). Komitmen organisasi berhasil memediasi secara bermakna LMX dan kepuasan kerja terhadap OCB. Hasil ini didukung oleh statistik deskriptif LMX, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta OCB, yang keempatnya memiliki nilai rata-rata tinggi.

Abstract

The purpose of the study is to obtain empirical evidence of the ability of leader member exchange and job satisfaction to organizational commitment and organizational citizenship behavior, either directly or through the mediation of organizational commitment. The Partial Least Square (PLS) quantitative approach was used to analyze the data of 78 employees of the Public Works and Spatial Planning Office of Batu City, which were taken by census. The empirical findings obtained are that LMX (leader member exchange) and increased job satisfaction are able to encourage increased organizational commitment and OCB (organizational citizenship behavior). Organizational commitment managed to significantly mediate LMX and job satisfaction on OCB. These results are supported by descriptive statistics of LMX, job satisfaction, organizational commitment, and OCB, all four of which have high average values.

Article Info

Kata Kunci:

Budaya Organisasi,
Emotional Intelligence,
Motivasi,
Kinerja Pegawai

JEL Classification:

D73, J28, L31

Corresponding Author:

Arie Nurendah Meilane
(ari3shaka@gmail.com)

Received: 13-05-2023

Revised: 30-05-2023

Accepted: 28-06-2023

Published: 05-07-2023



1. Pendahuluan

Berikut ditampilkan sasaran, target, dan realisasi kinerja di Dinas PU & Penataan Ruang Kota Batu. Tampak bahwa Indeks Kualitas Infrastruktur Irigasi yang paling tinggi realisasinya di tahun 2019, jika dibandingkan dengan Indeks Kualitas Infrastruktur Jalan dan Jembatan maupun Persentase kesesuaian pembangunan wilayah yang sesuai dengan RT-RW, yang keduanya hanya berkisar 60-an persen. Lalu apa hubungan antara tabel kinerja dengan keempat variabel yang diteliti? Inilah yang menjadi fenomena gap penelitian ini bahwa capaian kinerja tersebut tentu mencerminkan banyak hal, misalnya boleh jadi dipengaruhi oleh OCB di Dinas PU & Penataan Ruang Kota Batu, ataukah dari komitmen pegawainya, yang diperkirakan dipengaruhi oleh LMX dan Kepuasan kerja.

Tabel 1. Sasaran dan Target Kinerja Dinas PU & Penataan Ruang Kota Batu

| Sasaran strategis (Sasaran) (1) | Indikator Kinerja (2) | Target (3) | Realisasi (4) | Capaian (4/3)*100% |
|---|--|---------------|------------------|-----------------------|
| Meningkatnya penataan ruang dan infrastruktur kota yang terpadu, berkelanjutan dan berketahanan bencana | Indeks Kualitas, Infrastruktur Jalan dan Jembatan | 61.06 | 63.79 | 104.47 |
| | Indeks Kualitas dan Infrastruktur Irigasi | 86.52 | 91.03 | 105.21 |
| | Indeks Kualitas dan Infrastruktur PJU/PJL | 51 | 64.64 | 126,75 |
| | Persentase kesesuaian pembangunan wilayah yang sesuai dengan RT RW | 65 | 59.80 | 92 |

Sumber: Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu (2020)

Tabel 2. Perbandingan Kinerja 2018 vs 2019 Dinas PU & Penataan Ruang Kota Batu

| Sasaran strategis (Sasaran) (1) | Indikator Kinerja (2) | Target (3) | Realisasi | |
|---|--|---------------|-------------------|-------------------|
| | | | Tahun 2018 (4) | Tahun 2019 (5) |
| Meningkatnya penataan ruang dan infrastruktur kota yang terpadu, berkelanjutan dan berketahanan bencana | Indeks Kualitas, Infrastruktur Jalan dan Jembatan | 61.06 | 73.48 | 63,79 |
| | Indeks Kualitas dan Infrastruktur Irigasi | 86.52 | 89.14 | 91.03 |
| | Indeks Kualitas dan Infrastruktur PJU/PJL | 51 | 64.64 | 64,64 |
| | Persentase kesesuaian pembangunan wilayah yang sesuai dengan RT RW | 65 | 59.80 | 59,80 |

Sumber: Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu (2020)

Tabel 3. Target Kinerja Akhir Renstra Dinas PU & Penataan Ruang Kota Batu

| Sasaran strategis (Sasaran) | Indikator Kinerja | Target | Realisasi | Capaian |
|---|---|--------|-----------|---------|
| Meningkatnya penataan ruang dan infrastruktur kota yang terpadu, berkelanjutan dan berketahanan bencana | Indeks Kualitas Infrastruktur Jalan dan Jembatan | 78.4 | 63.79 *) | 81,36 |
| | Indeks Kualitas Infrastruktur Irigasi | 91.29 | 91.03 | 99,71 |
| | Indeks Kualitas Infrastruktur PJU/PJL | 66 | 64.64 | 97,93 |
| | Persentase kesesuaian pembangunan wilayah yang sesuai dengan RTRW | 90 | 59.60 | 66,44 |

Sumber: Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu (2020)

Berdasarkan uraian *fenomena gap* dan *research gap* ini, sehingga dapat dirumuskan permasalahan penelitian, apakah LMX dan Kepuasan Kerja yang semakin meningkat mampu mendorong peningkatan Komitmen Organisasi maupun OCB? Kemudian, apakah Komitmen Organisasi mampu berperan sebagai mediasi?.

Kajian Pustaka Dan Hipotesis

LMX, OCB, Kepuasan Kerja

Jing-zhou & Wen-xia (2011) Dari keempat indikator LMX (*Leader Member Exchange*), yaitu: 1. Affection, 2. Loyalty 3. Contribution, dan 4. Professional respect: Tiga diantaranya berpengaruh signifikan terhadap affective commitment, yaitu: Affection, Loyalty, dan Professional respect. Sedangkan Contribution tidak berpengaruh signifikan terhadap affective commitment Wei, *et al.* (2016) LMX (Leader Member Exchange) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment. LMX (Leader Member Exchange) berperan signifikan sebagai mediasi yang menghubungkan antara Leadership (active constructive & passive corrective) dengan Organizational Commitment. Abu Elanain (2014) LMX (Leader Member Exchange) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment. LMX (Leader Member Exchange) berpengaruh signifikan terhadap Job satisfaction. LMX (Leader Member Exchange) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Role conflict. LMX (Leader Member Exchange) berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intentions. Organizational Commitment, Job satisfaction, dan Role Conflict

berperan signifikan sebagai mediasi yang menghubungkan antara LMX (Leader Member Exchange) dengan Turnover Intentions.

Sawitri *et al.* (2016) Job berpengaruh signifikan terhadap OCB. Job Satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment. Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap OCB. Job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Employees' performance. Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Employees' performance. Job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Employees' performance melalui mediasi OCB. Organizational commitment berpengaruh signifikan terhadap Employees' performance melalui mediasi OCB. Ume & Raziq (2019) Workplace spirituality berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment dengan ($\beta = 0.738$; $t = 39.221$, $p < .05$). Workplace spirituality berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction dengan ($\beta = 0.324$; $t = 8.166$, $p < .05$). Job satisfaction tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment dengan ($\beta = -0.022$, $t = 0.738$, $p > .05$). Arumi, *et al.* (2019) Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh Organizational culture terhadap OCB. Mohammed, *et al.* (2019) 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 di antara empat dimensi persepsi CSR yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Job satisfaction gagal mendukung efek mediasi antara CSR dengan OCB. Hamsani, *et al.* (2019) Tidak ada perbedaan dalam kepuasan dan sikap OCB antara karyawan tetap dengan karyawan kontrak. Hasil regresi menunjukkan bahwa kepuasan sosial SS dan Extrinsic Satisfaction ES tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap karyawan OCB ($P > 0,05$ (masing-masing 0,075 dan 0,07). Intrinsic Satisfaction IS berpengaruh negatif secara signifikan terhadap OCB ($P < 0,05$). Namun dari hasil uji F, semua kepuasan karyawan (SS, ES, IS) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan dengan OCB, tingkat $P < 0,05$ (0,029). Mohammed, *et al.* (2019) 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 di antara empat dimensi persepsi CSR yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Job satisfaction gagal mendukung efek mediasi antara CSR dengan OCB.

H1: LMX yang semakin kuat secara signifikan mampu meningkatkan Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu.

H2: Kepuasan Kerja yang semakin meningkat, secara signifikan mampu meningkatkan Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu.

H3: LMX yang semakin kuat, secara signifikan mampu meningkatkan OCB Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu.

H4: Kepuasan Kerja yang semakin meningkat, secara signifikan mampu meningkatkan OCB Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu.

H5: Komitmen Organisasi yang semakin kuat, secara signifikan mampu meningkatkan OCB Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu.

Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi

Penelitian Bhal, *et al.* (2009) menyatakan Baik LMX-Contribution maupun LMX-Affect secara positif berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction. LMX-Affect memiliki pengaruh yang lebih kuat daripada, LMX-Contribution terhadap Organizational Commitment. LMX-Contribution berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB-loyalty. Organizational Commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh LMX-Contribution terhadap OCB-loyalty. Organizational Commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh LMX-Contribution terhadap Job Satisfaction. Eissenstat, *et al.* (2017) menemukan bahwa Meaningful work melalui moderasi Work time flexibility berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction. Job satisfaction

berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Job satisfaction gagal mendukung efek mediasi antara Meaningful work dengan OCB.

Penelitian Purbaa, *et al.* (2014) Emotional stability dan Extraversion berpengaruh positif dan signifikan terhadap Affective commitment, Emotional stability dan Extraversion berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB-Individuals maupun OCB-Organization, Affective commitment secara signifikan berhasil memediasi antara Emotional stability dan Extraversion terhadap OCB-Individuals maupun OCB-Organization. Farzaneh, *et al.* (2014) P-O (Perceived person organisation fit) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organisational commitment. P-J (Perceived person-job fit) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organisational commitment. P-O berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. P-J berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Organisational commitment secara signifikan berhasil memediasi antara P-O maupun P-J terhadap OCB. Penelitian Claudia (2018) Perceived organizational support (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction. POS tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational commitment. Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment. Job satisfaction tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment. POS tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara Job satisfaction terhadap OCB. Yeh (2019) menemukan Tourism involvement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment. Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Tourism involvement berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara Tourism involvement terhadap OCB.

H6: Komitmen Organisasi yang semakin kuat, secara signifikan mampu berperan sebagai mediasi antara LMX dengan OCB Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu.

H7: Komitmen Organisasi yang semakin kuat, secara signifikan mampu berperan sebagai mediasi antara Kepuasan Kerja dengan OCB Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu LMX, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan OCB. Populasi penelitian ini adalah Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu yang berjumlah 78 orang. Karena jumlah populasi hanya 78, maka semua populasi tersebut jadi sampel. Ini sudah sesuai dengan pendapat Gay & Diehl (1992). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS (Sugiono, 2018).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Karakteristik Responden

Tabel 4. Profil Responden

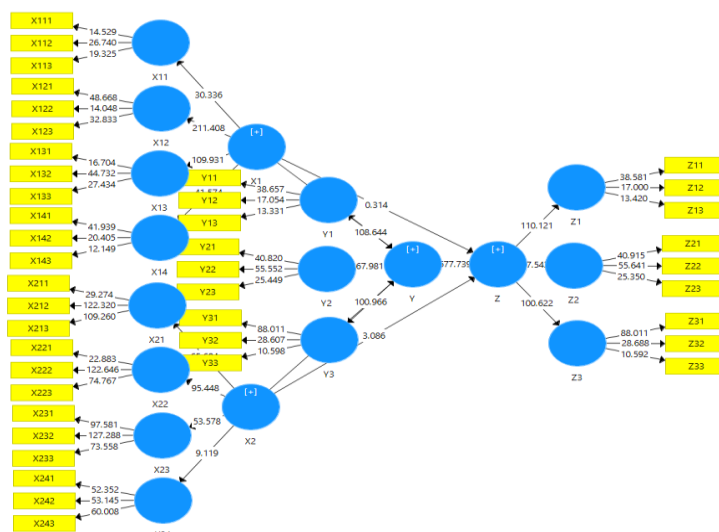
| Karakteristik | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| Jenis Kelamin | | |
| Laki-laki | 67 | 86% |
| Wanita | 11 | 14% |
| Pendidikan | | |
| Strata 2/ S2 | 6 | 8% |
| Strata 1/ S1 | 39 | 50% |
| Diploma | 5 | 6% |
| SMA | 25 | 32% |

| | | |
|-------------------------|----|-----|
| SMP | 3 | 4% |
| Usia | | |
| 25 - 30 | 0 | 0 |
| 31 - 35 | 8 | 10% |
| 36 - 40 | 14 | 18% |
| 41 - 45 | 24 | 31% |
| 46 - 50 | 20 | 26% |
| 51 - 55 | 8 | 10% |
| Kepangkatan | | |
| Pengatur Muda/ IIa | 2 | 3% |
| Pengatur Muda Tk I/ IIb | 2 | 3% |
| Pengatur / IIc | 3 | 4% |
| Pengatur Tk I/ IId | 23 | 30% |
| Penata Muda/ IIIa | 10 | 13% |
| Penata Muda Tk I/ IIIb | 4 | 5% |
| Penata / IIIc | 17 | 22% |
| Penata Tk I/ IIId | 13 | 17% |
| Masa Kerja | | |
| 0 - 5 | 1 | 1% |
| 6 - 10 | 12 | 15% |
| 11 - 15 | 57 | 73% |
| 16 - 20 | 3 | 4% |
| 20 > | 5 | 6% |

Sumber: Data diolah (2020)

Penelitian ini menggali karakteristik demografis dan profesional pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu. Data menunjukkan dominasi laki-laki dalam sampel, dengan persentase mencapai 86%. Dari segi pendidikan, sebagian besar pegawai memiliki latar belakang Strata 1 (S1), yang mencakup 50% dari total responden, sementara lulusan Strata 2 (S2) hanya 8%. Menariknya, meskipun tingkat pendidikan yang beragam, kelompok usia utama terfokus pada mereka yang berusia 41-45 tahun, mewakili 31% dari sampel. Hal ini diikuti oleh kelompok usia 46-50 tahun dengan 26%. Dalam aspek kepangkatan, kategori Pengatur Tk I/ IId adalah yang terbesar, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada level menengah dalam hierarki organisasi. Masa kerja mayoritas responden tergolong panjang, dengan 73% memiliki pengalaman kerja 11-15 tahun. Kombinasi dari aspek demografis ini memberikan wawasan mendalam tentang profil pegawai di organisasi tersebut, yang penting untuk memahami dinamika dalam studi tentang kepemimpinan, kepuasan kerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi.

Hasil Analisis



Gambar 2. Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS (2020)

Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

| No | Hubungan Variabel | Koefisien Jalur | T Statistik (t-hitung) | Signifikansi t | Keputusan |
|----|--|-----------------|------------------------|----------------|----------------------|
| 1 | <i>Leader Member Exchange</i> -> Komitmen Organisasi | 0,365 | 3,455 | 0,001 | Hipotesis 1 Diterima |
| 2 | Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi | 0,593 | 6,052 | 0,000 | Hipotesis 2 Diterima |
| 3 | <i>Leader Member Exchange</i> -> OCB | 0,364 | 3,479 | 0,001 | Hipotesis3 Diterima |
| 4 | Kepuasan Kerja -> OCB | 0,592 | 6,046 | 0,000 | Hipotesis 4 Diterima |
| 5 | Komitmen Organisasi -> OCB | 0,667 | 6,778 | 0,000 | Hipotesis 5 Diterima |

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS (2020)

Tabel 6. Uji Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

| No | Hubungan Variabel | Koefisien Jalur | T Statistik (t-hitung) | Signifikansi t | Keputusan |
|----|---|-----------------|------------------------|----------------|----------------------|
| 1 | LMX (<i>Leader Member Exchange</i>) -> Komitmen Organisasi -> OCB | 0,366 | 3,441 | 0.001 | Hipotesis 6 Diterima |
| 2 | Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi -> OCB | 0,595 | 6,065 | 0.000 | Hipotesis 7 Diterima |

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS (2020)

Pembahasan

Hubungan LMX dengan Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan adanya hubungan LMX (*Leader Member Exchange*) dengan Komitmen Organisasi. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, yang mengindikasikan pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, LMX (*leader member exchange*) yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Jing-zhou & Wen-xia (2011), yang telah menemukan bahwa dari keempat indikator LMX (*Leader Member Exchange*), yaitu: 1. Affection, 2. Loyalty 3. Contribution, dan 4. Professional respect. Tiga diantaranya berpengaruh signifikan terhadap Affective Commitment, yaitu: Affection, Loyalty, dan Professional respect. Sedangkan, Contribution tidak berpengaruh signifikan terhadap Affective Commitment. Begitu juga dengan Wei, *et al.* (2016), menemukan bahwa LMX (*Leader Member Exchange*) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment. Ahmed, *et al.* (2013), menemukan bahwa LMX (*Leader Member Exchange*) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment. Abu Elanain, Hossam M. (2014), menemukan bahwa, LMX (*Leader Member Exchange*) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif LMX (*Leader Member Exchange*) yang mendapatkan skor rata-rata 4,09 atau tinggi. Nilai tanggapan responden ini berasal dari item: (1) pengetahuan atasan luas, atasan profesional, serta atasan kompeten dalam indikator professional respect; (2) atasan siap membela pegawai, atasan tidak mudah memecat, serta pegawai jujur dibela atasan dalam indikator loyalty; (3) atasan humoris, atasan banyak teman, serta suka berteman dengan atasan dalam indikator affection; serta (4) bersedia bekerja ekstra, bekerja keras untuk atasan, serta siap kerja melebihi yang diminta dalam indikator contribution. Item yang memiliki tanggapan tertinggi dalam variabel LMX, diantaranya, atasan siap membela pegawai, bersedia bekerja ekstra, pengetahuan atasan luas, serta atasan humoris. item yang memiliki tanggapan tertinggi dalam variabel LMX, diantaranya, atasan siap membela pegawai, bersedia bekerja ekstra, pengetahuan atasan luas, serta atasan humoris.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan adanya hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, yang mengindikasikan pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja yang semakin meningkat mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Sawitri, *et al.* (2016), yang telah menemukan Job Satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment. Crow & Lee (2011), menemukan bahwa Job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Organizational commitment. Sri Yanti & Dahlan (2017), Job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap Employee organizational commitment, Tetapi, Ume & Abdul (2019), menemukan sebaliknya yakni Job satisfaction tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment dengan ($\beta = -0.022$, $t = 0.738$, $p > 0.05$).

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif kepuasan kerja yang mendapatkan skor rata-rata 3,95 atau tinggi. 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, kebutuhan sosial terpenuhi, serta rekan kerja membantu dalam indikator kepuasan terhadap rekan kerja; serta (4) promosi jabatan terbuka luas, prestasi baik dapat promosi, serta tidak ada diskriminasi jabatan dalam indikator kesempatan promosi. Item yang mendapatkan tanggapan tertinggi dalam variabel kepuasan kerja, diantaranya, prestasi baik dapat promosi, tidak ada diskriminasi jabatan, serta pekerjaan sesuai keinginan.

Hubungan LMX dengan OCB

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan adanya hubungan *LMX (Leader Member Exchange)* dengan OCB. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, yang mengindikasikan pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, *LMX (leader member exchange)* yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan OCB (*organizational citizenship behavior*) Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, 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 afilisi 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.

Berkaitan dengan hal tersebut, operasionalisasi dimensi-dimensi OCB di kalangan peneliti menjadi sangat beragam. Podsakoff *et al.*, (2000) misalnya, mengajukan 5 dimensi OCB, yaitu altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Sementara Dyne, *et al.*, (1994), mengkonseptualisasikan 3 dimensi OCB yang diadopsi dari literatur-literatur politik klasik dan modern, yaitu Obedience, loyalty, dan Participation. Dimensi inilah yang dipakai dalam penelitian ini sebagaimana dikutip dari Dyne, *et al.* (1994; dalam Fuad Mas'ud, 2004

Hubungan Kepuasan Kerja dengan OCB

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan adanya hubungan Kepuasan Kerja dengan OCB. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, yang mengindikasikan pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, Kepuasan kerja yang semakin meningkat mampu mendorong peningkatan OCB Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Yeo, *et al.* (2015), yang telah menemukan bahwa 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. Begitu juga dengan Mohammed *et al.* (2019), menemukan bahwa: (1) Dua dari empat dimensi CSR, yaitu, CSR-Society and environment serta CSR-Government berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB, (2) Sedangkan CSR-Employee dan CSR-Customer tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, (3) CSR-Employee adalah satu-satunya variabel di antara empat dimensi persepsi CSR yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dan (4) Job satisfaction gagal mendukung efek mediasi antara CSR dengan OCB.

Tetapi hasil penelitian ini berbeda dengan temuan sebelumnya dari Hamsani, *et al.* (2019), yang menemukan bahwa: (1) Tidak ada perbedaan dalam kepuasan dan sikap OCB antara karyawan tetap dengan karyawan kontrak, (2) Hasil regresi menunjukkan bahwa kepuasan sosial SS dan Extrinsic Satisfaction ES tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap karyawan OCB ($P > 0,05$ (masing-masing 0,075 dan 0,07)), (3) Intrinsic Satisfaction IS berpengaruh negatif secara signifikan terhadap OCB ($P < 0,05$), (4) Namun dari hasil uji F, semua kepuasan karyawan (SS, ES, IS) secara simultan berpengaruh positif dan positif dan signifikan dengan OCB, tingkat $P < 0,05$ (0,029).

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif OCB yang mendapatkan skor rata-rata 4,11 atau tinggi. Nilai tanggapan responden ini berasal dari item: (1) membela organisasi dari ancaman, membela organisasi dari kritikan, dan menjaga kerahasiaan informasi; (2) tidak buang waktu ketika bekerja, bekerja sebanyak mungkin, dan datang tepat waktu, serta (3) memberikan saran kreatif, mendorong orang lain berpendapat, serta selalu siap informasi terbaru. Item yang mendapatkan tanggapan tertinggi dalam variabel OCB, diantaranya, datang tepat waktu, menjaga kerahasiaan informasi serta membela organisasi dari ancaman.

Hubungan Komitmen Organisasi dengan OCB

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan adanya hubungan Komitmen Organisasi dengan OCB. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, yang mengindikasikan pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, Komitmen organisasi yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan OCB Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Lin & Chang (2015), yang telah menemukan bahwa: (1) Organizational commitment berpengaruh signifikan terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors), (2) Job satisfaction secara signifikan mampu memoderasi pengaruh Organizational commitment terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors). Begitu juga dengan Premchandani & Sitlani (2015), yang menemukan bahwa: (1) Continuous commitment (CC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors), (2) Affective commitment (AC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors), dan (3) Normative commitment (NC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Organizational citizenship behaviors). Sedangkan Ahmed, *et al.* (2013), menemukan bahwa: (1) Perceived fairness in performance appraisal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, (2) Perceived fairness in performance appraisal berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (4) Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh Perceived fairness in performance appraisal terhadap OCB. Sedangkan, Arumi, *et al.* (2019), menemukan bahwa: (1) Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, (2) Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (4) Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh Organizational culture terhadap OCB.

Peranan Mediasi Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi mampu berperan sebagai variabel mediasi. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa keefisien jalur tidak langsung (LMX → Komitmen Organisasi → OCB) berada pada nilai signifikansi yang lebih kecil daripada 0,05 dan t hitung yang melebihi t tabel 1,96. Artinya, Komitmen organisasi yang semakin kuat, mampu berperan sebagai mediasi antara LMX dengan OCB Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu.

Sedangkan hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi juga mampu berperan sebagai variabel mediasi. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa keefisien jalur tidak langsung (Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi → OCB) berada pada nilai signifikansi yang lebih kecil daripada 0,05 dan t hitung yang melebihi t tabel 1,96. Artinya, Komitmen Organisasi yang semakin kuat, mampu berperan sebagai mediasi antara kepuasan kerja dengan OCB Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Eissenstat & Lee (2017), yang telah menemukan bahwa: (1) Meaningful work melalui moderasi Work time flexibility berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction, (2) Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (3) Job satisfaction gagal mendukung efek mediasi antara Meaningful work dengan OCB. Begitu juga dengan Bhal, *et al.* (2009), yang menemukan bahwa: (1) Baik LMX-Contribution maupun LMX-Affect secara positif berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction, (2) LMX-Affect memiliki pengaruh yang lebih kuat daripada LMX-Contribution terhadap Organizational Commitment, (3) LMX-Contribution berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB-loyalty, (4) Organizational Commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh LMX-Contribution terhadap OCB-loyalty, dan (5) Organizational Commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh LMX-Contribution terhadap Job Satisfaction. Sedangkan Purbaa, *et al.* (2014), menemukan bahwa: (1) Emotional stability dan Extraversion berpengaruh positif dan signifikan terhadap Affective commitment, (2) Emotional stability dan Extraversion berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB-Individuals maupun OCB-Organization, dan (3) Affective commitment secara signifikan berhasil memediasi antara Emotional stability dan Extraversion terhadap OCB-Individuals maupun OCB-Organization.

Farzaneh & Kazem (2014), juga menemukan bahwa: (1) P-O (Perceived person organisation fit) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organisational commitment, (2) P-J (Perceived person-job fit) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organisational commitment, (3) P-O berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (4) P-J berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (5) Organisational commitment secara signifikan berhasil memediasi antara P-O maupun P-J terhadap OCB. Begitu juga dengan Claudia (2018), yang menemukan bahwa: (1) Perceived organizational support (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction, (2) POS tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational commitment, (3) Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, (4) Job satisfaction tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, (5) Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, (6) POS tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan (7) Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara Job satisfaction terhadap OCB. Sedangkan, Yeh (2019), menemukan bahwa: (1) Tourism involvement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, (2) Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) Tourism involvement berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (4) Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara Tourism involvement terhadap OCB.

4. Kesimpulan

Secara garis besar disimpulkan bahwa LMX dan Kepuasan Kerja yang semakin meningkat mampu mendorong peningkatan Komitmen Organisasi maupun OCB. Kemudian, Komitmen Organisasi mampu berperan sebagai mediasi. Dari penelitian yang dilakukan pada pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Batu, didapatkan kesimpulan bahwa peningkatan

dalam Leader-Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Selanjutnya, Komitmen Organisasi terbukti efektif berperan sebagai mediator dalam hubungan ini.

Namun, terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, sampel penelitian terbatas pada satu organisasi pemerintahan di Kota Batu, yang mungkin tidak mencerminkan kondisi di organisasi atau sektor lain. Kedua, dominasi responden laki-laki dan kelompok usia tertentu bisa mempengaruhi generalisasi hasil. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang mungkin tidak sepenuhnya menggali nuansa individual dalam persepsi dan pengalaman kerja.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, beberapa saran dapat diajukan untuk penelitian mendatang. Pertama, meluaskan sampel penelitian ke berbagai organisasi dan sektor untuk meningkatkan validitas eksternal temuan. Kedua, mempertimbangkan pendekatan kualitatif atau mixed-method untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana LMX, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB saling berinteraksi dalam konteks yang berbeda. Terakhir, melibatkan lebih banyak perempuan dan rentang usia yang lebih luas untuk memperoleh perspektif yang lebih beragam dan komprehensif.

References

- 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*, 37(2), 110-129. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0197>
- Ahmed, Ishfaq, Wan Holds, Salmiah, & Muhammad Ramzan. (2013). Influence of relationship of POS, LMX, and organizational commitment on turnover intentions. *Organization Development Journal*, 31(1).
- Amen, Ume & Abdul Raziq. (2019). Impact of Workplace Spirituality on Organizational Commitment with Mediating Effect of Job Satisfaction: A Case Study on Higher Education Sector. *Asian Social Science*, 10(19), 107
- Arumi, Mira Sekar, Neil Aldrin, & Tri Ratna Murti. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* 8(4), 124-132.
- Bhal, Kanika T., Namrata Gulati, & Mahfooz A. Ansari. (2009). Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 106-125. <https://doi.org/10.1108/01437730910935729>
- Claudia, Meiske. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business*, 33(1), 23- 45.
- Crow, Matthew M. & Chang-Bae Lee. (2011). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402-423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Eissenstat, SunHee Jang & Yunsoo Lee (2017) Understanding organizational citizenship behavior: the counselor's role. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(6), 491-507. <https://doi.org/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*, 8, 267-284. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0083-7>
- Farzaneh, Jaleh & Mehdi Kazem. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB (The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment). *Personnel Review*, 43(5), 672-691 <https://doi.org/10.1108/PR-07-2013-0118>

- Fuad Mas'ud. (2004). *Suwei Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*: Program Magister Manajemen Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro; Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Gay, L. R. & Diehl, P. L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. MacMillan Publishing Company.
- Hamsani, Hamsani, Devi Valeriani, & Nizwan Zukhri. (2019). Work Status, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Bangka Islamic Bank, Province of Bangka Belitung. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 1-8.
- 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*, 47(2), 555-571. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0152>
- Jing-zhou, Pan & Zhou Wen-xia. (2011). Under dual perspective of work exchange and social exchange (The study of impact of LMX on affective commitment). *Nankai Business Review International*, 2(4), 402-417. <https://doi.org/10.1108/20408741111178825>
- Lin, Chia-Tzu & Ching-Sheng Chang. (2015). Job Satisfaction of Nurses and Its Moderating Effects on the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors. *Research and Theory for Nursing Practice: An International Journal*, 29(3), 226.
- 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*, 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*, 10(1), 47-68. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2018-0018>
- Peng, Jui-Chen & Julian Lin. (2016). Linking supervisor feedback environment to contextual performances The mediating effect of leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 802-820. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2014-0207>
- Podsakof, et. al. 2000. OCB: Critical Review of The Teoritical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal Of Management*, 26(3).
- Premchandani, Sapna & Manish Sitlani. (2015). Organizational Commitment as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Employees Working in Service Organizations. *Anvesha*, 8(3).
- Purbaa, Debora E., Janneke K. Oostromb, Henk T. van der Molenc, & Marise Ph Bornc. (2014). Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia: The mediating effect of affective commitment. *Asian Business & Management*, 14(2) 147-170.
- Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge. (2009) *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition. Pearson Prentice Hall.
- Sawitri, Dyah, Endang Suswati, & Khasbulloh Huda. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance. *The International Journal of Organizational Innovation Vol 9 Num 2 October 2016*
- 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*. Alfabeta
- Van Dyne, L. L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validity. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Wei, Feng, Jean Lee, & Ho Kwong Kwan. (2016). Impact of active constructive leadership and passive corrective leadership on collective organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 822-842 <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0150>

- Yeh, Chien Mu. (2019). The Relationship between Tourism Involvement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in The Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 25(1), 75-93.
- 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, 561-583.