

## Motivasi Kerja dan Leader Member Exchange sebagai Anteseden Organization Citizenship Behavior

Wilda Kowey

Politeknik Negeri Ambon, Ambon, Indonesia

Email: wildaolivia@gmail.com

### Abstrak

Peran seorang pemimpin dalam organisasi memberikan dorongan yang kuat bagi terselenggaranya organisasi ke arah yang diharapkan. Karyawan yang merasa termotivasi dapat bekerja melebihi harapan organisasi didukung oleh kualitas hubungan pemimpin dan pengikut yang akan menimbulkan inisiatif individu yang bekerja tanpa mengharapkan sistem imbalan formal. Penelitian ini dilakukan di Bank XYZ yang berlokasi di Kota Ambon Provinsi Maluku yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Motivasi Kerja dan Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior di Bank ZXY. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer berupa wawancara, kuesioner dan penelitian kepustakaan yang dilakukan secara sistematis berdasarkan tujuan penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Sampling Jenuh dengan populasi (sampel) sebanyak 53 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dan Leader Member Exchange (LMX) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan Bank XYZ.



**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Leader Member Exchange, Organization Citizenship Behavior

### Abstract

The role of a leader in the organization provides a strong impetus for the implementation of the organization in the expected direction. Employees who feel motivated can work beyond organizational expectations supported by the quality of the leader's and followers' relationships that will lead to individual initiatives that work without expecting a formal reward system. This research was conducted at Bank XYZ located in Ambon City, Maluku Province which aims to determine how much influence Work Motivation and Leader Member Exchange and on Organizational Citizenship Behavior at Bank ZXY. The type of research used is quantitative research using primary data in the form of interviews, questionnaires and literature research carried out systematically based on research objectives. The sampling technique used is Saturated sampling with a population (sample) of 53 employees. The results show that work motivation and Leader Member Exchange (LMX) have a significant effect on the organizational citizenship behavior of Bank XYZ employees.

**Keywords:** Work Motivation, Leader Member Exchange, Organization Citizenship Behavior

### INTRODUCTION

Era teknologi informasi sebagai infrastruktur menjadi sahabat bagi para pelaku bisnis. Ekonomi akan lebih berbasis pada pengetahuan. Aset ekonomi tidak lagi bersifat fisik seperti gedung, mesin, atau properti lainnya, tetapi bersifat pengetahuan khusus. Oleh sebab itu setiap organisasi diharapkan mampu dalam mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi dengan baik.

Saat ini karyawan dianggap sebagai asset organisasi yang wajib dipelihara. Sebaliknya karyawan dituntut untuk berkompetisi untuk bekerja melampaui harapan organisasi. Karyawan yang bersedia bekerja di luar tugas dan tanggungjawabnya memiliki inisiatif individu merupakan dambaan organisasi, karyawan dituntut untuk bekerja bukan saja

bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaannya tetapi karyawan diharapkan bisa mengerjakan hal-hal lain diluar itu yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Peranan pemimpin dalam organisasi atau perusahaan tidak hanya dalam hal memerintahkan saja tetapi diperlukan juga hubungan yang baik antara atasan dan bawahan untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia yang baik dalam organisasi. Salah satu konsep kepemimpinan dalam hal hubungan antara atasan dan bawahan biasa disebut dengan leader member exchange. (LMX). Yukl (1998) leader member exchange (LMX) adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain. Leader member exchange tidak hanya melihat perilaku atasan saja tetapi juga menekan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

Selain dengan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, diperlukan juga motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan. Motivasi adalah proses yang dimulai dengan efisiensi fisiologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan. Luthans, (2005) Motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang menimbulkan kekuatan, menggerakkan, mendorong, dan mengarahkan motivasi Handoko, (2000) Motivasi kerja Sumber Daya Manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi sangat penting diperhatikan guna meningkatkan kinerja dan pengembangan SDM.

Hal ini dapat dilihat dan tingkah lakunya yang ulet, aktif, kreatif, tekun, bersungguh-sungguh, semangat dan bertanggung jawab serta mampu mengatasi kesulitan yang dihadapinya. Motivasi dapat juga diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinnya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi Hapsari, (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*.

Dengan sikap kepemimpinan yang baik dan juga motivasi kerja yang tinggi maka akan timbul kerelaan karyawan dalam bekerja hal ini disebut dengan *organization citizenship behavior* (OCB) Organ, 1998) mendefinisikan *organization citizenship behavior* (OCB) adalah suatu bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual (perilaku bebas) yang tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.

Bank adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan dan berperan sebagai pilar perekonomian Indonesia. Seorang karyawan bank selalu dituntut untuk bekerja dibawah tekanan tinggi dan pemimpin harus mampu memberikannya motivasi kerja yang tinggi bagi bawahan sehingga dapat menimbulkan kemauan serta kerelaan karyawan untuk melakukan pekerjaan diluar job desk pekerjaannya tanpa adanya paksaan atau imbalan. Pemimpin harus mampu menciptakan leader member exchange yang baik dalam organisasi sehingga tidak ada sekat antara atasan dan bawahan yang membuat motivasi kerja karyawan rendah dan hal ini mempengaruhi *organization citizenship behavior*.

## **METHOD**

Jenis penelitian yang akan dilakukan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertempat di Salah satu bank terkemuka di Indonesia yang beroperasi di Kota Ambon dengan melibatkan populasi sebagai sampel dengan jumlah 53 karyawan. Dalam hal ini Teknik sampling yang digunakan adalah Jenuh (sensus) dimana semua populasi dilibatkan sebagai sampel.

Dalam penelitian ini jenis data yang dikumpulkan adalah data primer, yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada 53 responden pada pegawai. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi dokumen-dokumen yang relevan digunakan sebagai data pendukung penelitian, terkait dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan menggunakan pembobotan skala likert. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan aplikasi SPSS.

**RESULT AND DISCUSSION**

Data penelitian telah dilakukan uji keabsahan data (validitas) dan uji kestabilan data kuisisioner, hasil menunjukkan bahwa layak untuk di lanjutkan dalam proses pengujian. Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik, data yang diperoleh dalam penelitian ini layak untuk analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil dari pengujian regresi berganda dapat dilihat pada tabel 1:

**Table 1 Analisis Regresi Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients B
(Constant)	6,063
Leader Member Exchange	0,658
Motivasi Kerja	0,566

Sumber : Hasil olah data SPSS, 2022

Berdasarkan hasil pada tabel di atas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 6.063 + 0.566X1 + 0.658X2$$

Keterangan:

Y = Variabel terikat (*Organization Citizenship Behavior*)

X1 = Variabel bebas (*Leader Member Exchange*)

X2 = Variabel bebas (*Motivasi Kerja*)

Dari hasil analisis regresi di atas dapat disimpulkan bahwa variabel bebas *Leader Member Exchange* (x1) memiliki pengaruh positif sebesar 0.658 terhadap variabel terikat *Organization Citizenship Behavior*(y), dan variabel bebas *Motivasi Kerja* (x2) memiliki pengaruh positif sebesar 0.566 terhadap variabel terikat *Organization Citizenship Behavior*(y).

**Uji Hipotesis**

**a. Uji t (Parsial)**

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dan signifikan pada  $\alpha = 0.05$ . dimana kriteria pengujian adalah:

Perumusan: H0 = Hipotesis nihil dan Ha = Hipotesis alternative

thitung > ttabel maka H0 ditolak Ha diterima. Yang artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan kata lain hipotesis diterima.

thitung < ttabel maka H0 diterima dan Ha ditolak. Yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan kata lain hipotesis ditolak

**Table 2**  
 Uji t (Parsial)

Variabel	T	Sig.
Motivasi Kerja	2,504	0,016

Leader Member Exchange	3,543	0,001
------------------------	-------	-------

Sumber : Hasil olah data SPSS, 2022.

Hasil Analisis Uji t pada tabel 4.13:

1. Nilai  $t_{hitung}$  pada variabel Motivasi Kerja (MK/ X2) adalah 2,504 dengan tingkat signifikansi 0.016. karena  $2,504 > 2.026$  dan  $0.016 < 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima.

Artinya: *Variabel Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organization Citizenship Behavior.*

Jadi, Hipotesis kedua ( $H_2$ ) *Motivasi Kerja* berpengaruh positif terhadap Organization Citizenship Behavior pada karyawan Bank XYZ dapat diterima.

2. Nilai  $t_{hitung}$  pada variabel *Leader Member Exchange* (LMX/ X1) adalah 3,543 dengan tingkat signifikan 0.001. karena  $3,543 > 2.026$  dan  $0.001 < 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima.

Artinya: *Variabel Leader Member Exchange secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organization Citizenship Behavior*

Jadi Hipotesis pertama ( $H_1$ ) *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap *Organization Behavior* pada karyawan Bank XYZ dapat diterima.

## DISCUSSION

### **Hipotesis pertama: Variabel Leader Member Exchange (LME/ X1) terhadap Organization Citizenship Behavior**

Variabel Human relation memiliki nilai t statistik atau hitung sebesar 3.907. nilai ini lebih besar dari t tabel ( $3,543 > 2.062$ ). dengan begitu hasil uji t mengandung makna analisis yakni, menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$  atau dengan kata lain hipotesis diterima. Leader Member Exchange dengan indikator:.

- a. *Respect*
- b. *Trust*
- c. *Obligation*

Dimana hal tersebut menjelaskan bahwa dalam meningkatkan organization citizenship behavior maka leader member exchange perlu dijalankan dengan baik akan memiliki dampak yang positif pada dalam meningkatkan organization citizenship behavior karyawan

Hal tersebut menjelaskan bahwa leader member exchange dapat menciptakan keunggulan yang sehat bagi perusahaan. Tetapi apabila hubungan pimpinan dan bawahan tidak baik akan dapat berdampak pada rasa empat semangat kerja saling membantu dalam perusahaan maupun akan berpengaruh pada produktivitas kerja perusahaan dalam Riggio & Porter, (2013) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi, hal ini tentunya akan meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka tergerak untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari apa yang diharapkan oleh atasan mereka. Oleh sebab itu bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sejalan juga dengan penelitian Ishak & Alam, (2009) menyatakan bahwa leader member exchange berpengaruh secara positif terhadap organization citizenship behavior. Ilham & Herawati, (2017) menyatakan bahwa leader member exchange berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap organization citizenship behavior.

### **Hipotesis Kedua: Variabel Motivasi Kerja (MK/ X2) Terhadap Organization Citizenship Behavior**

Variabel motivasi kerja memiliki nilai t statistik atau t hitung sebesar 2,504 dengan tingkat signifikansi 0.016. karena  $2,504 > 2.026$  dan  $0.016 < 0.05$  maka dapat disimpulkan

bahwa  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Hasil uji t mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Motivasi Kerja dengan indikator :

a. *Need for autonomy*

Kebutuhan akan ekonomi menyangkut tentang sebuah dorongan menjadi agen kausal dan bertindak secara selaras dan terpadu. Menjadi otonom bukan berarti independen, tetapi memiliki rasa kebebasan dalam melakukan sesuatu atau tindakan berdasarkan minat dan nilai-nilai kita sendiri

b. *Need for competence*

Kebutuhan akan kompetensi berarti keinginan untuk mengendalikan dan menguasai hasil dan lingkungan yang ada, mengetahui bagaimana keadaan akan berubah dan apa sajakah akibat dari tindakan yang dilakukan.

c. *Need for relatedness*

Kebutuhan akan keterkaitan adalah bagaimana cara mengendalikan keinginan untuk “berinteraksi, berhubungan, dan ikut peduli dengan orang lain.” Tindakan dan aktivitas harian selalu melibatkan orang lain dan proses ini. Ini tentang rasa saling memiliki.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh dan signifikan pada organization citizenship behavior PT. XYZ. Dimana dalam penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan organization citizenship behavior secara maksimal diperlukan faktor motivasi kerja yang harus baik dari bawahan sehingga kemampuan rasa memiliki dan saling menolog dalam perusahaan bukan semangat kerja akan baik dan mempengaruhi kinerja perusahaan. Motivasi yang diberikan perusahaan adalah motivasi yang berasal dari luar, dan akan memberikan timbal balik yang baik kepada perusahaan. Timbal balik yang didapat dari pegawai adalah berupa kinerja yang semakin baik yang diberikan untuk perusahaan oleh pegawai Sutanto (2013).

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh Kurniawan (2014) menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi positif perilaku OCB Karyawan. Motivasi kerja merupakan semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Hapsari, (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap organization citizenship behavior. Mujiati (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organization citizenship behavior.

## CONCLUSIONS

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan :

1. Variabel Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Organization Citizenship Behavior pada Bank XYZ, oleh sebab itu dapat dijelaskan bahwa untuk motivasi kerja yang tercermin dari *need for autonomy*, *need for competence* dan *need for relatedness* akan mendorong keinginan untuk melakukan Organization Citizenship Behavior.
2. Variabel Leader Member Exchange berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Organization Citizenship Behavior karyawan Bank XYZ, oleh sebab itu hal itu dapat dijelaskan bahwa peningkatan Leader Member Exchange yang tercermin dengan indikator *respect*, *Trust* dan *Obligation* mampu mendorong karyawan untuk melakukan Organization Citizenship Behavior.

## REFERENCES

- Bhuono Agung Nugroho. (2005). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. ANDI.
- Caso, L., D'Ambrosio, R., & Transirico, M. (2015). W 2, p -solvability of the Dirichlet problem for elliptic equations with singular data. *Abstract and Applied Analysis*, 2015(January), 331–362. <https://doi.org/10.1155/2015/635035>
- Creswell, J. W. (20013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches: Sage publications*.

- Darmawan, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- George, Jennifer M. dan Gareth R. Jones. (2012). *Organizational Behavior, Understanding and Managing* (Sixth Ed). Pearson Education Prentice Hall.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Universitas Diponegoro.
- Gistituati, N. (2009). *Manajemen Pendidikan Budaya dan Kepemimpinan Organisasi*. UNP Press.
- Handoko, T. . (2000). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. (Edisi kedua). Penerbit BPFE.
- Hapsari, S. Y. (2015). PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI, NILAI ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZESHIP BEHAVIOR (OCB) ( Studi kasus pada RS. Telogorejo semarang). *Manajemen SDM Universitas Pandanaran Semarang*.
- Haryati, D. N. (2019). Pengaruh Motivasi dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 9(1), 28. <https://doi.org/10.30588/jmp.v9i1.433>
- Ibrahim, M. A., & Aslinda, A. (2015). The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 21(2). <https://doi.org/10.20476/jbb.v21i2.4324>
- Ilham, M., & Herawati, J. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Motivasi Terhadap Organisational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Yogyakarta. *Manajemen Dewantara*, 1(2), 44. <https://doi.org/10.26460/md.v1i2.1677>
- Ishak, N. A., & Alam, S. S. (2009). Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Impact of Self-Esteem. *International Journal of Business and Management*, 4(3). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n3p52>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. dan Matteson, M. T. (2007). *Perilaku Dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh*. Penerbit Erlangga.
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi. Diterjemahkan oleh: Yuwono, Vivin Andika., Purwanti, Shekar., Arie P, Theresia., dan Rosari, Winong*. (Edisi ke 1). Andi.
- Mathis, R.L, & J. H. J. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angeli*. Salemba Empat.
- M. N. G., & DECI, \* AND EDWARD L. (2005). Self-determination theory and work motivation MARYLE`. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-62. <https://doi.org/DOI: 10.1002/job.322>
- Motivasi, P., Komitmen, K. D. A. N., Danendra, A. A. N. B., Universitas, B., & Unud, U. (2016). *ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZESHIP BEHAVIOR ( OCB ) mengem*. 5(10), 6229–6259.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior* (The good s). e. 54 Lexington, MA: Lexington Books.
- Rao, P. A. N., & Prakash, O. (2018). Organizational Citizenship Behavior ( Ocb ) The Behavioral Indicators of a Good Soldier. *Journal of Business and Management*, 36–39.
- Riggio, R. E., & Porter, L. W. (2013). *Introduction To Industrial / Organizational P Sychology Sixth Edition Consulting Editor*.
- Robbins, S.P. dan Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* . (12th ed.). Pearson Prentice-Hall.
- Setiawan, M., Kambu, A., & Troena, E. A. (2012). Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasi, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 262–272.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sukardi. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan, Kompetensi dan Praktiknya*. Bumi Aksara.  
Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organization*. (Second Edi). Prentice-Hall, Inc.