

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE(LMX) DAN PERSON-ORGANIZATION FIT(PO-FIT) TERHADAP ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR(OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi pada pegawai di lingkungan BKD Provinsi Jawa Tengah)

**Aditya Jati Prabawa , Hasan Abdul Rozak**  
Universitas Stikubank Semarang  
[Jati.prabawa@yahoo.co.id](mailto:Jati.prabawa@yahoo.co.id), [hasanp29@gmail.com](mailto:hasanp29@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *Leader Member Exchange(LMX)* dan *Person-Organization Fit (Po-Fit)* terhadap *Organization Citizenship Behaviour(OCB)* dengan Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini dilakukan pada pegawai di lingkungan BKD Provinsi Jawa Tengah dengan jumlah responden sebanyak 139 orang. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner yang diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian untuk menjelaskan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menggunakan persamaan regresi linier berganda, sedangkan pengujian hipotesis menggunakan Uji F, Uji t dan koefisien beta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Leader Member Exchange(LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional (2) *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional (3) *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (4) *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (5) *Leader Member Exchange(LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (6) *Person-Organization Fit* tidak signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (7) Komitmen Organisasional tidak signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (8) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

Kata kunci : *Leader Member Exchange (LMX)*, *Person-Organization Fit (PO-Fit)*, *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of Leader Member Exchange and Person Organization Fit to rganization Citizenship Behavior with Organizational Commitment and Job Satisfaction as an intervening variable. Research was conducted on the staff of the BKD Central Java province with a number of respondents as many as 139 people. The research instrument used in the form of questionnaires were tested for validity and reliability, and to explain the influence of independent variables on the dependent variable using a multiple linear regression equation, whereas hypothesis testing using Simultaneous significance test, Individual arameter significance test and beta coefficient. The results showed that (1) Leader Member Exchange positive and significant impact on the Commitment Organizational (2) Person Organization Fit influential positive and significant impact on the Commitment Organizational (3) Leader Member Exchange positive and significant impact on job satisfaction (4) Person Organization Fit positive and significant impact on job satisfaction (5) Leader Member Exchange positive and significant impact on the Organization Citizenship Behavior (6) Person Organization Fit not significant to the Organization Citizenship Behavior (7) Commitment Organizational not significant to the Organization Citizenship Behavior (8) Job Satisfaction positive and significant impact on the Organization Citizenship Behavior.*

566

*Keywords : Leader Member Exchange (LMX), Person-Organization Fit (P-O Fit), Organization Citizenship Behavior (OCB), Organizational Commitment, Job Satisfaction*

## **PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia merupakan sebuah aset didalam organisasi. SDM mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan sekaligus menjadi penggerak roda organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Karena itu, produktivitas Organisasi sangat ditentukan oleh produktivitas SDM.

Masalah utama SDM aparatur negara adalah alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah) tidak seimbang, serta tingkat produktivitas PNS masih rendah dan Manajemen sumber daya manusia aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, dan organisasi.

Dengan adanya masalah tersebut menjadi latar belakang lahirnya Perpres No. 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi*. Didalam *Grand design* tersebut terdapat 8 Area Perubahan yang salah satu area perubahan tersebut menitikberatkan pada Sumber Daya Manusia Aparatur. Dengan adanya Reformasi Birokrasi yang menitikberatkan pada SDM Aparatur diharapkan dapat diwujudkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme.

Kunci Sukses sebuah perubahan dalam grand design reformasi birokrasi yang menekankan pada area perubahan pada SDM tersebut seperti halnya diharapkan pada penyelenggara pemerintahan tersebut terletak pada Sumber Daya Manusia Aparatur yaitu sebagai sumber inspirasi dan agen perubahan yang nantinya akan berdampak untuk meningkatkan kemampuan perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Demikian halnya dengan BKD Provinsi Jawa Tengah yang mempunyai tugas utama mewujudkan manajemen kepegawaian Daerah yang handal, untuk menciptakan aparatur PNS yang bermoral, professional, netral, berwawasan global, menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa serta sejahtera jasmani dan rohani, maka diharapkan BKD Provinsi Jawa Tengah didukung oleh SDM aparatur yang profesional dan memiliki kemampuan sesuai dengan tupoksinya.

Pada aktifitas kesehariannya, Perilaku Pegawai di lingkungan BKD Provinsi Jawa Tengah salah satunya dapat dilihat dalam kesungguhan untuk melaksanakan apel pagi sebelum melaksanakan pekerjaan kantor. Kesungguhan dalam melaksanakan apel pagi merupakan salah satu bentuk komitmen individu untuk mentaati segala ketentuan yang ada didalam organisasi. Untuk menggambarkan kondisi tersebut berikut kami sediakan data rekapitulasi kehadiran pegawai di lingkungan BKD Provinsi Jawa Tengah dalam pelaksanaan apel pagi sebagai berikut :

**Rekapitulasi Perilaku kerja berdasarkan ketidakhadiran pegawai  
Di lingkungan BKD Provinsi Jawa Tengah**

No	Bulan	Kategori							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Januari	14	7	2	18	1	-	-	2
2.	Februari	20	-	4	12	1	-	-	1
3.	Maret	15	2	2	8	1	-	-	1
4.	April	10	4	3	11	1	-	-	-
5.	Mei	12	-	-	12	-	1	-	-
6.	Juni	14	1	1	113	2	-	-	-
7.	Juli	16	-	2	4	1	-	-	-
8.	Agustus	15	-	2	19	2	-	-	-
9.	September	13	1	1	8	2	1	1	1
10.	Oktober	16	1	3	12	1	1	-	1
11.	November	10	3	5	12	1	2	1	2
12.	Desember	15	3	5	17	2	-	-	1

Sumber : BKD Provinsi Jawa Tengah

Keterangan :

- Kategori 1 : Tidak melaksanakan apel pagi dengan ijin
- Kategori 2 : Hadir terlambat dengan ijin
- Kategori 3 : Pulang lebih cepat dengan ijin
- Kategori 4 : Tidak masuk kerja dengan ijin
- Kategori 5 : Tidak melaksanakan apel pagi tanpa ijin
- Kategori 6 : Hadir terlambat tanpa ijin
- Kategori 7 : Pulang lebih cepat tanpa ijin
- Kategori 8 : Tidak masuk kerja tanpa ijin

Melihat fenomena seperti data yang tertera dalam tabel diatas dapat menggambarkan kesungguhan pegawai di lingkungan BKD Provinsi Jawa Tengah untuk melaksanakan segala ketentuan peraturan yang ada didalam suatu organisasi. Fenomena diatas sebagai pendukung untuk menjelaskan seberapa besar Komitmen setiap pegawai negeri sipil terhadap organisasinya.

Selain berdasarkan fenomena yang telah dikemukakan tersebut, untuk mendukung penelitian ini penulis telah menemukan perbedaan hasil penelitian terdahulu. Dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Umiarti Sri Rejeki dkk dalam judulnya "PeranMediasiKepuasanKerjaPadaHubungan KesesuaianNilaiIndividuDanNilaiOrganisasi DenganKomitmenOrganisasional Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) KaryawanBalaiBesarPom DiDenpasar" diperoleh hasil bahwa Kesesuaian nilaiindividu dengan nilaiorganisasi terhadap OCB berpengaruh positifdandesignifikan. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ozcelik dan Findikli, 2014) dengan judul "*The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-Organization Fit*" diperoleh hasil bahwa PO Fit yang seharusnya sebagai prediktor yang signifikan terhadap OCB, namun dalam penelitiannya tidak signifikan. Hasil kedua penelitian tersebut menjadi sebuah dasar yang kuat untuk melakukan penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang masalah dan perbedaan penelitian (research gap) serta fenomena yang terjadi, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan - hubungan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi (person organization fit) dan leader member exchange (LMX) serta pengaruhnya terhadap organization citizenship behaviour (OCB) dengan kepuasan kerja (job satisfaction) dan komitmen organisasional sebagai variabel intervening, dengan mengambil obyek penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

## **METODE PENELITIAN**

### **Obyek Penelitian**

Obyek dari Penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

### **Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai yang masih aktif bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah sebanyak 149 orang. Sedangkan sampel yang digunakan dalam studi ini dengan menggunakan metode sensus sehingga pengambilan datanya dilakukan kepada semua pegawai yang masih aktif bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

### **Uji Instrumen**

#### **Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali;2011).

Dari analisis ini diketahui nilai rasio kecukupan sampel dengan melihat nilai KMO, dengan menggunakan analisis faktor maka item-item yang tidak valid akan dikeluarkan dari variabel penelitian. Faktor *loading* dilakukan dengan menggunakan analisis faktor dengan pada kolom *correlation matrix*. Item-item dalam penelitian bisa dianalisis lebih lanjut apabila nilai *Kaiser Mayer Olkin* (KMO) > 0,5 dan nilai signifikansi < 0,05 atau 5%. (Imam Ghozali, 2006).

Sedangkan untuk validitas masing-masing item dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor / component matrix* lebih besar dibandingkan 0,4.

#### **Uji Reliabilitas**

Realibilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan realibel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Pengukuran realibilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan pengukuran sekali saja atau disebut dengan One Shot. Penelitian ini mengukur realibilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ).

Nunnally (1994) dalam Ghozali (2011) menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,70.

#### **Teknik Analisis Data**

Analisa data dalam penelitian menggunakan program SPSS versi 19.

#### **Uji Model**

##### **Koefisien Determinasi**

Ghozali (2011) Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

##### **Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)**

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat (Ghozali, 2011).

#### **Uji Hipotesis**

Pengujian Hipotesis menggunakan analisis regresi yang dijalankan dengan software SPSS versi 19. Untuk menguji hipotesis menggunakan Uji Regresi linier berganda dan Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t).

### **Uji Efek Mediasi**

Pengujian efek mediasi/intervening pada penelitian ini dengan membandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung terjadi jika satu variable mempengaruhi lainnya tanpa ada variable ketiga yang memediasi kedua variable tadi. Pengaruh tidak langsung adalah jika ada variable ketiga yang memediasi hubungan kedua variable.

## **HASIL ANALISIS**

### **Deskripsi Responden**

Deskripsi responden meliputi jenis kelamin, pendidikan, golongan dan masa kerja. Berdasarkan jenis kelamin, responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 89 orang dengan persentase sebesar 64 % dan Perempuan sebanyak 50 orang dengan persentase sebesar 36,6 %, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah adalah laki-laki.

Ditinjau dari pendidikan diketahui bahwa mayoritas responden adalah mereka yang berpendidikan Sarjana (S1)/Diploma IV yaitu sebanyak 62 orang dengan persentase sebesar 44,6 %, hal ini menunjukkan bahwa secara umum mereka yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah mereka yang berpendidikan Sarjana (S1)/Diploma IV.

Ditinjau dari golongan, terbanyak responden adalah memiliki Golongan III yang ditunjukkan dengan prosentase sebesar 74,8 %. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah berpendidikan Sarjana (S1) dan sebagian besar telah mempunyai golongan III.

Ditinjau dari Masa Kerja, terbanyak responden adalah memiliki masa kerja lebih dari 16 tahun yang ditunjukkan dengan prosentase sebesar 38,8 %. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah berpendidikan Sarjana (S1), sebagian besar mempunyai golongan III dan telah bekerja lebih dari 15 tahun.

### **Uji Instrumen**

#### **Uji Validitas**

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap hasil kuesioner yang diberikan kepada 139 responden menunjukkan bahwa item pertanyaan variabel *Leader Member Exchange*( $X_1$ ) dari 12 item pertanyaan seluruhnya valid karena memiliki nilai *loading faktor / komponen matrik* lebih dari 0,4. Item pertanyaan variabel *Person-Organization Fit*( $X_2$ ) yaitu 12 item pertanyaan dan seluruhnya valid karena memiliki nilai *loading faktor / komponen matrik* lebih dari 0,4. Item pertanyaan variabel *Komitmen Organisasional* ( $Y_1$ ) yaitu 9 item pertanyaan dan seluruhnya valid karena memiliki nilai *loading faktor / komponen matrik* lebih dari 0,4. Item pertanyaan variabel *Kepuasan Kerja* ( $Y_2$ ) yaitu 13 item pertanyaan dan seluruhnya valid karena memiliki nilai *loading faktor / komponen matrik* lebih dari 0,4. Item pertanyaan variabel *Organization Citizenship Behaviour*( $Y_3$ ) yaitu 23 item pertanyaan dan seluruhnya valid karena memiliki nilai *loading faktor / komponen matrik* lebih dari 0,4.

#### **Uji Reliabilitas**

Pengujian ini dilakukan dengan menghitung nilai *cronbach alpha* dari masing masing instrument variable penelitian. Menurut Ghazali (2006), suatu instrumen dianggap reliabel kalau

memiliki nilai alpha lebih besar dari 0,6. Hasil uji reliabilitas instrumen dalam variabel - variabel penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Hasil Uji Reliabilitas Variabel – Variabel Penelitian**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Leader Member Exchange (LMX)</i>	0,904	Reliabel
<i>Person-Organization Fit (PO-Fit)</i>	0,922	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,937	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,925	Reliabel
<i>Organization Citizenship Behaviour (OCB)</i>	0,953	Reliabel

Sumber : data primer diolah (2015)

## Uji Model

### Analisa Regresi Linier Berganda (Model Persamaan 1)

Persamaan Regresi linier berganda Model Persamaan 1 yaitu :

$$Y_1 = a_1 + b_1x_1 + b_2x_2 + e_1$$

Persamaan ini digunakan untuk menguji model hubungan antara Pengaruh *Leader Member Exchange* ( $X_1$ ) dan *Person-Organization Fit* ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ). Berikut kami sajikan hasil analisis data pada pengujian Model persamaan 1 yaitu sebagai berikut :

**Hasil Uji Model Persamaan 1**

**Pengaruh *Leader Member Exchange* ( $X_1$ ) dan *Person-Organization Fit* ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Organisasional ( $Y_1$ )**

Model	Adjusted R Square	F	Sig.	Beta	t	Sig
$Y_1 = a_1 + b_1x_1 + b_2x_2 + e_1$	,363	40,399	,000 <sup>a</sup>			
$X_1$				,495	6,497	,000
$X_2$				,198	2,598	,010

Sumber : data primer diolah (2015)

Berdasarkan hasil uji model persamaan 1 yang tercantum pada Tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk menjelaskan kemampuan variabel prediktor dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Berdasarkan Tabel 4.13 menunjukkan bahwa Koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai Adjusted  $R^2$  , nilai Adjusted  $R^2$  sebesar 0,363 menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* dan *Person-Organization Fit (PO-Fit)* mampu menjelaskan Komitmen Organisasional sebesar 36,3 %, sedangkan sisanya (100 – 36,3 %) = 63,7 % lainnya dijelaskan oleh variabel lain diluar model.
2. Uji Simultan (Uji F) digunakan untuk mengetahui apakah model regresi tersebut layak untuk digunakan. Uji F ini dilakukan melalui alat bantu program *SPSS (Statistical Product and Service Solution)*. Untuk menguji model tersebut digunakan Uji F dengan taraf signifikansi 5% atau taraf kepercayaan 95%. Berdasarkan Tabel 4.13, hasil nilai F hitung model persamaan 1 diperoleh sebesar 40,399 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Tampak bahwa nilai signifikansi kurang dari 0,05 yang menunjukkan F hitung signifikan, sehingga model tersebut layak digunakan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* dan *Person-Organization Fit (PO-Fit)* berpengaruh secara simultan terhadap Komitmen Organisasional.

3. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t) model persamaan 1 dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara individual variabel independen terhadap variabel dependen yaitu pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasional dan pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Komitmen Organisasional. Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 4.13 di atas, dapat dibentuk sebuah persamaan sebagai berikut :

$$\text{Komitmen Organisasional} = 0,495 (\text{Leader Member Exchange}) + 0,198 (\text{Person-Organization Fit})$$

Persamaan tersebut menggambarkan bahwa *Leader Member Exchange* dan *Person Organization Fit* secara parsial berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Nilai signifikansi sebesar 0,000 dan 0,010 masing-masing pada *Leader Member Exchange* dan *Person-Organization Fit* yang menunjukkan bahwa pengaruh pada *Leader Member Exchange* dan *Person-Organization Fit* positif signifikan mempengaruhi Komitmen Organisasional. Variabel *Leader Member Exchange* merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi Komitmen Organisasional.

### Analisa Regresi Linier Berganda (Model Persamaan 2)

Persamaan Regresi linier berganda Model Persamaan 2 yaitu :

$$Y_2 = a_2 + b_3x_1 + b_4x_2 + e_2$$

Persamaan ini digunakan untuk menguji model hubungan antara Pengaruh *Leader Member Exchange* ( $X_1$ ) dan *Person-Organization Fit* ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ). Berikut kami sajikan hasil analisis data pada pengujian Model persamaan 2 yaitu sebagai berikut :

**Hasil Uji Model Persamaan 2**  
Pengaruh *Leader Member Exchange* ( $X_1$ ) dan *Person-Organization Fit* ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_2$ )

Model	Adjusted R Square	F	Sig.	Beta	T	Sig
$Y_2 = a_2 + b_3x_1 + b_4x_2 + e_2$	,372	41,786	,000 <sup>a</sup>			
$X_1$				,290	3,836	,000
$X_2$				,429	5,663	,000

Sumber : data primer diolah (2015)

Berdasarkan hasil uji model persamaan 2 yang tercantum pada Tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk menjelaskan kemampuan variabel prediktor dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan bahwa koefisien determinasi untuk model persamaan 2 ditunjukkan oleh nilai Adjusted  $R^2$  , nilai Adjusted  $R^2$  sebesar 0,372 menunjukkan bahwa variabel *Leader Member Exchanged* dan variabel *Person-Organization Fit* mampu menjelaskan sebesar 37,2 % terhadap Variabel Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya  $(100 - 37,2 \%) = 62,8 \%$  lainnya dijelaskan oleh variabel lain diluar model.
2. Uji Simultan (Uji F) digunakan untuk mengetahui apakah model regresi tersebut layak untuk digunakan. Uji F ini dilakukan melalui alat bantu program SPSS (Statistical *Product and Service Solution*). Untuk menguji model tersebut digunakan Uji F dengan taraf signifikansi 5% atau taraf kepercayaan 95%. Berdasarkan Tabel 4.14, nilai F hitung model persamaan 2 diperoleh sebesar 41,786 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Tampak bahwa nilai signifikansi kurang dari 0,05 yang menunjukkan F hitung signifikan, sehingga model tersebut layak digunakan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Variabel *Leader Member Exchanged* dan *Person-Organization Fit* berpengaruh secara simultan terhadap Variabel Kepuasan Kerja.
3. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t) model persamaan 2 dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara individual variabel independen terhadap variabel dependen yaitu pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja dan pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 4.14 di atas, dapat dibentuk sebuah persamaan sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0,290 (\text{Leader Member Exchange}) + 0,429 (\text{Person-Organization Fit})$$

persamaan tersebut menggambarkan bahwa *Leader Member Exchanged* dan *Person-Organization Fit* secara parsial berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Nilai signifikansi *Leader Member Exchange* sebesar 0,000 dan nilai Signifikansi *Person-Organization Fit* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh pada *Leader Member Exchanged* dan *Person-Organization Fit* positif signifikan mempengaruhi Kepuasan Kerja.

### **Analisa Regresi Linier Berganda (Model Persamaan 3)**

Persamaan Regresi linier berganda Model Persamaan 3 yaitu :

$$Y_3 = a_3 + b_5X_1 + b_6X_2 + b_7Y_1 + b_8Y_2 + e_3$$

Persamaan ini digunakan untuk menguji model hubungan antara Pengaruh *Leader Member Exchange* ( $X_1$ ), *Person-Organization Fit* ( $X_2$ ), Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) terhadap *Organization Citizenship Behaviour* ( $Y_3$ ). Berikut kami sajikan hasil analisis data pada pengujian Model persamaan 3 yaitu sebagai berikut :

**Hasil Uji Model Persamaan 3**  
**Pengaruh *Leader Member Exchange* ( $X_1$ ), *Person-Organization Fit* ( $X_2$ ), *Komitmen Organisasional* ( $Y_1$ ) dan *Kepuasan Kerja* ( $Y_2$ ) terhadap *Organization Citizenship Behaviour* ( $Y_3$ )**

Model	Adjusted R Square	F	Sig.	Beta	T	Sig
$Y_3 = a_3 + b_5x_1 + b_6x_2 + b_7Y_1 + b_8Y_2 + e_3$	,358	20,259	,000 <sup>a</sup>			
$X_1$				,419	4,729	,000
$X_2$				,020	,236	,814
$Y_1$				,037	,414	,680
$Y_2$				,244	2,686	,008

Sumber : data primer diolah (2015)

Berdasarkan hasil uji model persamaan 3 yang tercantum pada Tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk menjelaskan kemampuan variabel prediktor dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan bahwa koefisien determinasi untuk model persamaan 3 ditunjukkan oleh nilai Adjusted  $R^2$  , nilai Adjusted  $R^2$  sebesar 0,358 menunjukkan bahwa variabel *Leader Member Exchange*, *Person-Organization Fit*, *Komitmen Organisasional* dan *Kepuasan Kerja* mampu menjelaskan sebesar 35,8 % terhadap Variabel *Organization Citizenship Behaviour*, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model.
2. Uji Simultan (Uji F) digunakan untuk mengetahui apakah model regresi tersebut layak untuk digunakan. Uji F ini dilakukan melalui alat bantu program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Untuk menguji model tersebut digunakan Uji F dengan taraf signifikansi 5% atau taraf kepercayaan 95%. Berdasarkan Tabel 4.15, nilai F hitung model persamaan 3 diperoleh sebesar 20,259 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Tampak bahwa nilai signifikansi kurang dari 0,05 yang menunjukkan F hitung signifikan, sehingga model tersebut layak digunakan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Variabel *Leader Member Exchange*, *Person-Organization Fit*, *Komitmen Organisasional* dan *Kepuasan Kerja* berpengaruh secara simultan terhadap Variabel *Organization Citizenship Behaviour* (OCB).
3. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t) model persamaan 3 dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara individual variabel independen terhadap variabel dependen yaitu pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap OCB, pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap OCB, pengaruh *Komitmen Organisasional* terhadap OCB dan pengaruh *Kepuasan Kerja* terhadap OCB. Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 4.15 di atas, dapat dibentuk sebuah persamaan sebagai berikut :

$$OCB = 0,419 (\text{Leader Member Exchange}) + 0,20 (\text{Person-Organization Fit}) + 0,037 (\text{Komitmen Organisasional}) + 0,244 (\text{Kepuasan Kerja})$$

persamaan tersebut menggambarkan bahwa *Leader Member Exchange* dan *Kepuasan Kerja* berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behaviour* karena mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05. Sedangkan, variabel *Person-Organization Fit* dan *Komitmen Organisasional* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organization Citizenship Behaviour* karena mempunyai nilai signifikansi lebih dari 0,05.

## PEMBAHASAN

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

Dari hasil penelitian ini, membuktikan bahwa pengujian *hipotesis 1*, terbukti bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap *Komitmen Organisasional*, hal ini dibuktikan

dengan hasil analisis yang tertuang hasilnya seperti pada tabel 4.13 yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi 0,000 (kurang dari 0,05) dan memiliki pengaruh positif sebesar 0,495 yang berarti bahwa semakin tinggi kualitas *LMX* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, maka komitmen organisasional pegawai pun akan semakin tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Amiruddin Prisetyadi (2011) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt Midian Karya Pasuruan” yaitu *Leader Member Exchange* pada PT. Midian Karya Pasuruan berdasarkan hasil rentang skala menunjukkan nilai sebesar 171.4 yang berarti sangat kuat dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elanain, Hossam M Abu (2013) yang menunjukkan hasil bahwa Leader Member Exchange (*LMX*) berhubungan positif dan signifikan terhadap organisasional komitmen.

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa indikator pada variabel Leader Member Exchange yang mempunyai nilai mean tertinggi dan nilai yang sering banyak muncul dari jawaban responden yaitu pada indikator (**X<sub>1.7</sub>**) ketetapan dalam menjalankan tugas sesuai dengan perintah atasan langsung, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi loyalitas pegawai terhadap atasan langsungnya maka akan semakin tinggi pula pegawai mempunyai komitmen terhadap organisasi di tempat bekerja.

Selanjutnya, nilai mean terendah pada indikator variabel Leader Member Exchange (*LMX*) ini terdapat pada indikator (**X<sub>1.2</sub>**) hubungan atasan dan bawahan layaknya seorang teman, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai masih mempunyai perasaan yang segan kepada atasannya, sehingga dengan ada perasaan tersebut hubungan antara atasan dan bawahan masih kaku.

#### **Analisis Pengaruh *Person-Organization Fit (PO-Fit)* terhadap Komitmen Organisasional**

Pada pengujian hipotesis 2, diketahui bahwa pengujian *Person-Organization Fit (PO-Fit)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, hal ini dibuktikan dengan analisis yang tertuang hasilnya seperti pada tabel 4.13 yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi 0,010 (kurang dari 0,05) dan memiliki pengaruh positif sebesar 0,198 yang berarti bahwa semakin tinggi *Person-Organization Fit (PO-Fit)* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, maka komitmen organisasional pegawai pun akan semakin tinggi.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Peng, Jei-Chen; Chiu, Su-Fen (2010) yang hasilnya *Person-Organization Fit (PO-Fit)* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional dan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Irwanto, Santoso, 2014) yang hasilnya *Person Organization Fit (PO-Fit)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa indikator pada variabel *Person-Organization Fit (P-O Fit)* yang mempunyai nilai tertinggi dan nilai yang sering banyak muncul dari jawaban responden yaitu pada indikator (**X<sub>2.9</sub>**) kerja sama dengan teman/rekan kerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kerjasama antar rekan kerja maka akan semakin tinggi pula komitmen pegawai terhadap organisasi karena pegawai-pegawai yang dapat bekerjasama maka akan membentuk suatu tim kerja sehingga dengan adanya tim kerja yang selaras dan kompak maka target pekerjaan yang dilakukan akan tercapai, dengan tercapainya target pekerjaan yang telah dilakukan maka setiap pegawai akan memiliki keinginan untuk tetap tinggal di organisasi saat ini bekerja.

Selanjutnya, nilai mean terendah pada indikator variabel *Person Organization Fit (P-O Fit)* ini terdapat pada indikator (**X<sub>2.12</sub>**) lingkungan kerja saya sesuai dengan kepribadian saya, hal ini menunjukkan bahwa apabila lingkungan kerja sesuai dengan kepribadian setiap pegawai maka hal ini akan menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja sehingga semakin tinggi kecocokan kepribadian pegawai terhadap lingkungan kerjanya maka akan semakin tinggi komitmen pegawai tersebut untuk tetap tinggal di organisasi saat ini.

### **Analisis Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan Kerja**

Pada pengujian *hipotesis 3*, diketahui bahwa *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 4.14 yang memiliki pengaruh positif sebesar 0,29 dan nilai signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05), yang berarti bahwa semakin tinggi kualitas *LMX* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, maka kepuasan kerja pegawai pun akan semakin tinggi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan yang pernah dilakukan oleh Amara Rajan Durarajan (2004) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Leader Member Exchange (LMX)* dan Kepuasan Kerja. Hal ini disebabkan karena ketika karyawan merasa hubungannya dengan pemimpinnya baik, maka ia akan senang bekerja karena ia merasa puas terhadap supervisi pemimpinnya. Dengan begitu, karyawan tersebut juga akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa indikator pada variabel *Leader Member Exchange (LMX)* yang mempunyai nilai mean tertinggi dan nilai yang sering banyak muncul dari jawaban responden yaitu pada indikator (**X<sub>1.7</sub>**) ketetapan dalam menjalankan tugas sesuai dengan perintah atasan langsung, hal ini disebabkan ketika pegawai mempunyai tingkat loyalitas yang tinggi terhadap atasannya maka pegawai tersebut akan dinilai baik oleh atasannya sehingga memberikan kepuasan kerja bagi pegawai tersebut.

Selanjutnya, nilai mean terendah pada indikator variabel *Leader Member Exchange (LMX)* ini terdapat pada indikator (**X<sub>1.2</sub>**) hubungan atasan dan bawahan layaknya seorang teman, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan akan berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Sehingga dengan adanya keluwesan hubungan antara atasan dan bawahan layaknya seorang rekan kerja maka akan mempunyai dampak terhadap tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai.

### **Analisis Pengaruh *Person-Organization Fit (P-O Fit)* terhadap Kepuasan Kerja**

Pada pengujian *hipotesis 4*, diketahui bahwa *Person-Organization Fit (PO-Fit)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 4.14 yang memiliki pengaruh positif sebesar 0,429 dan nilai signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05), yang berarti bahwa semakin tinggi *Person-Organization Fit (PO-Fit)* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, maka kepuasan kerja pegawai pun akan semakin tinggi.

Penelitian ini sama dengan yang dilakukan oleh Astuti (2010) yang berjudul “Model *Person-Organization Fit (P-O Fit Model)* Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan” yang penelitiannya dilakukan di Karoseri Laksana Ungaran dan hasilnya menunjukkan bahwa adanya peningkatan *person-organization fit* akan memberikan pengaruh pada kepuasan kerja.

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa indikator pada variabel *Person-Organization Fit (P-O Fit)* yang mempunyai nilai tertinggi dan nilai yang sering banyak muncul dari jawaban responden yaitu pada indikator (**X<sub>2.9</sub>**) kerja sama dengan teman/rekan kerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kerjasama antar rekan kerja maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, artinya bahwa pegawai yang mampu diajak untuk bekerjasama membentuk suatu tim kerja yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja tersendiri bagi setiap pegawai karena pekerjaan yang telah mereka lakukan akan sesuai apa yang diharapkan.

Selanjutnya, nilai mean terendah pada indikator variabel *Person Organization Fit (P-O Fit)* ini terdapat pada indikator (**X<sub>2.12</sub>**) lingkungan kerja saya sesuai dengan kepribadian saya, hal ini menunjukkan bahwa apabila lingkungan kerja tidak sesuai dengan kepribadian yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka akan semakin rendah tingkat kepuasan kerja pegawai tersebut.

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

Pada pengujian *hipotesis 5*, diketahui bahwa Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 4.15 yang memiliki pengaruh positif sebesar 0,419 dan nilai signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05), yang berarti bahwa semakin tinggi *Leader Member Exchange (LMX)* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, maka semakin tinggi juga pengaruhnya terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.

Hasil penelitian di atas sesuai yang dikemukakan oleh Shore, Bommer dan Tetrick (2002) bahwa kualitas hubungan interaksi atasan-bawahan yang tinggi dapat memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku *OCB* tanpa harus mendapatkan imbalan formal dari organisasinya. Riggio (1990) juga berpendapat apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi, hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya dengan demikian mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa indikator pada variabel *Leader Member Exchange* yang mempunyai nilai tertinggi dan nilai yang sering banyak muncul dari jawaban responden yaitu pada indikator ( $X_{1.7}$ ) ketetapan dalam menjalankan tugas sesuai dengan perintah atasan langsung, hal ini menunjukkan bahwa tingkat loyalitas pegawai yang tinggi terhadap atasan langsungnya akan meningkatkan *OCB* yang tinggi juga, misalnya apabila ada pegawai yang tidak masuk kerja kemudian rekan kerjanya diperintah oleh atasan langsungnya untuk menggantikan tugas rekan kerjanya yang tidak masuk kerja tersebut berarti hal ini sudah menunjukkan perilaku *OCB* dalam organisasi tersebut. Dengan demikian bahwa hubungan interaksi antara atasan dan bawahan akan berdampak *OCB*.

### **Analisis Pengaruh *Person-Organization Fit (P-O Fit)* terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)***

Pada pengujian *hipotesis 6*, diketahui bahwa *Person Organization Fit (PO-Fit)* **tidak berpengaruh** terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)* karena berdasarkan hasil analisis yang tertuang pada tabel 4.15 menunjukkan nilai signifikansi 0,814 (lebih besar dari 0,05), namun pada penelitian ini berpengaruh positif sebesar 0,20.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Irwanto, Santoso, 2014) dengan judul Pengaruh P-O Fit terhadap *OCB* dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervensi (Studi pada KPPBC TMP Tanjung Emas Semarang) yang menunjukkan hasil antara *person-organization fit* dan *organization citizenship behaviour (OCB)* yaitu (-0,157) yang tidak signifikan dengan probabilitas sebesar 0,080 (lebih besar dari 0,050) dengan demikian *PO-Fit* berpengaruh negatif yang tidak signifikan dengan *OCB*.

### **Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)***

Pada pengujian *hipotesis 7*, diketahui bahwa Komitmen Organisasional **tidak berpengaruh** terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)* karena berdasarkan hasil analisis yang tertuang pada tabel 4.15 memiliki nilai signifikansi 0,680 (lebih besar dari 0,05), namun pada penelitian ini berpengaruh positif sebesar 0,37.

Hal ini mempunyai arti komitmen individu terhadap organisasi yang tidak memberikan dampak pada *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*. Berdasarkan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa indikator pada variabel Komitmen Organisasional yang mempunyai nilai

tertinggi dan nilai yang sering banyak muncul dari jawaban responden yaitu pada indikator (Y<sub>1.3</sub>) menjadi seperti keluarga dalam organisasi tempat bekerja saat ini, hal ini menunjukkan bahwa jika seorang pegawai yang bekerja telah berkumpul dalam suatu organisasi dan seperti telah menjadi keluarga kecil maka akan meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* seperti dapat menggantikan tugas rekan kerja yang tidak masuk, membantu rekan kerjanya yang overload, tidak akan menciptakan masalah dengan rekan kerja dan lain sebagainya, namun demikian hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang terjadi pada pegawai di lingkungan BKD Provinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian pada pegawai di lingkungan BKD Provinsi Jawa Tengah menunjukkan hasil bahwa Komitmen Organisasional yang seharusnya menjadi prediktor dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dalam hal ini tidak ditemukan.

### **Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)***

Pada pengujian **hipotesis 8**, diketahui bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 4.15 yang memiliki pengaruh positif sebesar 0,244 dan nilai signifikansi 0,008 (lebih kecil dari 0,05), yang berarti bahwa tinggi rendahnya Kepuasan kerja karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah akan mempengaruhi tinggi rendahnya *Organization Citizenship Behavior*.

Pengujian ini didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Vannecia Marchelle Soegandhi, dkk (2013) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap *Organization Citizenship Behaviour* pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim” yang hasil pengujiannya Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim.

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa indikator pada variabel Kepuasan kerja yang mempunyai nilai mean tertinggi dan nilai yang sering banyak muncul dari jawaban responden yaitu pada indikator (Y<sub>2.5</sub>) senantiasa bekerja dengan penuh tanggung jawab, hal ini menunjukkan bahwa tingginya nilai tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan di kantor akan mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai. Pegawai yang bertanggung jawab pasti akan selalu menjaga tingkah laku dan nama baik diri pribadinya sendiri.

Selanjutnya, nilai mean terendah pada indikator variabel Kepuasan Kerja ditunjukkan pada indikator (Y<sub>2.4</sub>) ketertarikan terhadap pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya ketertarikan pada pekerjaan yang dilakukan setiap hari maka akan berpengaruh terhadap tingginya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai. Pada indikator ini rata-rata responden menjawab cukup setuju, hal ini dimungkinkan karena tingkat kejenuhan pegawai dalam bekerja sehingga dengan kejenuhan tersebut dikhawatirkan akan berdampak pada perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai.

## **SIMPULAN DAN IMPLIKASI**

### **Simpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa :

1. *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, artinya bahwa semakin tinggi tingkat *Leader Member Exchange (LMX)* maka akan semakin tinggi tingkat Komitmen Organisasional pegawai.
2. *Person-Organization Fit (P-O Fit)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, artinya bahwa semakin tinggi *Person-Organization Fit (P-O Fit)* maka akan semakin tinggi Komitmen Organisasional pegawai.

3. *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, artinya bahwa semakin tinggi tingkat *Leader Member Exchange (LMX)* maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai.
4. *Person-Organization Fit (P-O Fit)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, artinya bahwa semakin tinggi *Person-Organization Fit (P-O Fit)* maka akan semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja pegawai.
5. *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)* artinya bahwa semakin tinggi tingkat *Leader Member Exchange (LMX)* maka akan semakin tinggi tingkat *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*.
6. *Person Organization Fit (P-O Fit)* tidak signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.
7. Komitmen Organisasional tidak signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.
8. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior (OCB)*, artinya bahwa semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja pegawai maka akan semakin tinggi tingkat *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.

### Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi implikasi teoritis dan implikasi manajerial yaitu sebagai berikut :

#### Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian, dimana implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan agenda penelitian terdahulu. Untuk lebih jelasnya implikasi teoritis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange (LMX)* memberikan pengaruh pada peningkatan Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*. sesuai dengan hasil tersebut bahwa peningkatan hubungan interaksi antara atasan dan bawahan yang terjadi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah akan memberikan pengaruh pada seberapa besar pegawai mempunyai rasa komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja dan perilaku *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*. Studi ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Shore, Bommer dan tetric (2002) bahwa kualitas hubungan interaksi atasan-bawahan yang tinggi dapat memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku *OCB* tanpa harus mendapatkan imbalan formal dari organisasinya.
- b. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Person-Organization Fit (P-O Fit)* memberikan pengaruh pada peningkatan Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja. Sesuai dengan hasil penelitian tersebut bahwa kesesuaian nilai pegawai dengan nilai organisasi akan memberikan dampak yang sangat besar terhadap peningkatan komitmen pegawai terhadap organisasi dan dapat memberikan dampak yang tinggi terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. *Person-Organization Fit* akan terimplemetasi dengan baik apabila setiap pegawai mampu memahami visi dan misi organisasi, memahami tujuan yang akan dicapai didalam organisasi, kecocokan kepribadian pegawai dengan lingkungan kerjanya dan rekan kerjanya. Namun demikian pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Person-Organization Fit* tidak berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behaviour*. Jadi dapat disimpulkan bahwa kesesuaian nilai pegawai terhadap nilai organisasi tidak berdampak terhadap peningkatan *Organization Citizenship Behaviour*. Studi ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh (Irwanto, Santoso, 2014) dengan judul Pengaruh *P-O Fit* terhadap *OCB* dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

sebagai variabel intervening (Studi pada KPPBC TMP Tanjung Emas Semarang) yang menunjukkan hasil P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dan *P-O Fit* berpengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap *OCB*.

### **Implikasi Manajerial**

Berdasarkan atas temuan penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya, maka ada beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi organisasi yaitu sebagai berikut :

- a. untuk meningkatkan *Leader Member Exchange (LMX)* yaitu dengan meningkatkan hubungan interaksi antara atasan dengan bawahan selayaknya seperti seorang teman.
- b. untuk meningkatkan *Person-Organization Fit (P-O Fit)* yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kepribadian pegawai.
- c. untuk meningkatkan komitmen organisasional yaitu dengan mempertahankan pegawai untuk tetap tinggal di organisasi.
- d. untuk meningkatkan kepuasan kerja yaitu dengan membuat pegawai menjadi tertarik terhadap pekerjaannya.
- e. untuk meningkatkan *Organization Citizenship Behavior* salah satunya yaitu dengan menggantikan tugas dari rekan kerja apabila ada rekan kerja yang tidak masuk kerja.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aldag, Ray & Reschke, Wayne (1997). *Employee Value Added : Measuring Discretionary Effort and its value to the Organization*. Center for Organization Effectiveness, Inc, USA.
- Angelo J. Kinicki & Robert P. Vecchio. (1994). Influence on the Quality of Supervisor Subordinate Relations : The Role of Time Pressure, Organizational Commitment and Locus of Control. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.15, 75-82.
- Arti Bakhshi, Atul Dutt Sharma & Kuldeep Kumar. (2011). Organizational Commitment as predictor of Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Business and Management*. Vol 3, No.4
- C Jeffery McConnell. (2003). A Study of the Relationships Among Person Organization Fit and Affective, Normative, and Continuance Components of Organizational Commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. Vol. 8, 137-156.
- Darmi, S,A (2010). Model *Person Organization Fit (P-O Fit Model)* terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (FBE)*.
- Durarajan, Amararajan. (2004). *Leader-Member Exchange And Job Satisfaction*. Research report in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration.
- Elanain, Hossam M Abu. (2013). Examining the Relationship between Leader-Member Exchange and Subordinate Outcomes: The Mediating Effects of Role Clarity. A Study from an Arabic Cultural Context. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. Vol. 18, 76-96.
- Emanuel, Arie. (2011). "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan dan Perilaku Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Efektifitas Organisasi Pada PT. Wirajaya Anugrah Perkasa". Retrieved April 30, 2012. From source: <http://eprints.binus.ac.id/6309/>
- Gary Yukl. (2001). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. 5th ed. Jakarta : PT. Indeks.
- Gaye Ozcelik & Mine Afacan Findikli. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 ( 2014 ) 1120 – 1128.
- Greenberg, J. dan Baron, R.A. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan,*

- Haq Irfa Ziaul. (2012). *Organizational Citizenship Behavior. Education Policy Analysis Archives*, (Online), [http://irfazfpsi10.web.unair.ac.id/artikel\\_detai\\_50174-Umum-KAU%20BAB%20II.html](http://irfazfpsi10.web.unair.ac.id/artikel_detai_50174-Umum-KAU%20BAB%20II.html), diakses 9 September 2012)
- Harris, K. (2004). An examination of multiple predictors and outcomes from different dimensions of LMX relationship quality. Tesis pada The Florida state University. Diambil dari <http://diginole.lib.fsu.edu/etd/4247>.
- Hasibuan Malayu, SP. (2005). *Sumber Daya Manusia*, Tarsito Bandung.
- Huang, C. C., You, C. S. & Tsai, M. T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors.
- Huang, Jiaxin; Wang, Lin; Xie, Jun. (2014). Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior: The Roles Of Identification With Leader And Leader's Reputation. *Social Behavior and Personality*. Vol. 42, 1699-1711.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. (1989) *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru.
- Jian An Zhong & Wing Lam & Ziguang Chen. (2009). Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment.
- John M. Ivancevich; Robert Konopaske; Michael T. Matteson. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. 7th ed. Erlangga.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2005). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kristof, A.L. (1996) "Person Organization fit : an integratif review of its conceptualizations, measurement, and implications", *Personel Psychology*, Vol. 49 ppl-49.
- Landy F.J, (1999), *Psychology of work Behaviour*, California : Brooks / Cole Publishing Company.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Luthans F. (2005). *Perilaku Organisasi*. 10th ed. Yogyakarta : ANDI.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Margarett R. Barnett. (2011). The Relationship Between Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior In The Jamaican Workplace.
- Meilani Sandjaja & Dr. Seger Handoyo. (2012). Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Work Family Conflict* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol. 1 No.02.
- Organ, D.W., et.al. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour : The good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- \_\_\_\_\_. (1997). *Organizational Citizenship Behavior : It's Construct Clean-Up Time*. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Peng, Jei-Chen; Chiu, Su-Fen. (2010). An Integrative Model Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 150, 582-607.
- Ping, Fong Siu & Yue, Ho Ka. (2010) *The Mediating Effects Of Leader-Member Exchange (Lmx) And Team-Member Exchange (Tmx) On The Relationship Between Emotional Intelligence, Job Satisfaction And Job Performance Of Employees*. Business Administration (Honours). Thesis. Hong Kong Baptist University.
- Ratnaningsih. SY. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Media Mahardhika* Vol. 11.
- Riggio, R.E. (1990) *Intriduction to industrial Organizational Psychology*. Illinois Scott Foresman and

- Company.
- Riggio, R.E. (1990) Introduction to industrial Organizational Psychology. Illionis Scott Foresman and Company.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational behaviour*. New Jersey: Pearson Education.
- \_\_\_\_\_. (2008). Perilaku Organisasi;Organizational Behavior. 12th ed. Jakarta :Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. (2015). Perilaku Organisasi;Organizational Behavior. 16th ed. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S.P. (1989). Organizational Behavior : concepts, Controvercies, and Applications. New York. Prentice-Hall. Inc.
- \_\_\_\_\_. (2001). Organizational Behavior, 9th ed. New Jersey : Pretince Hall
- \_\_\_\_\_. (2003). Perilaku Organisasi. Jilid 1. Jakarta : PT. Indeks.
- Robert Kreitner-Angelo Kinicki. (2014). Perilaku Organisasi : Organizational Behavior. 9th ed. Jakarta : Salemba Empat.
- Santoso, Djoko. Irwantoro,Isnu. (2014). Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Organization Citizenship Behaviour dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening. Jurnal Neo-Bis. Vol.8, No.1, Juni 2014.
- Sugiyono, (1999). “Metode Penelitian Bisnis”, CV. Alfabeta, Bandung.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., & Tetric, L.E. (2002). The role of fair treatment and reward in perceptions of organizational support and leader-member exchange. Journal of Applied Psychology. Vol. 87:590-59