

Jurnal Ekonomi dan Bisnis

www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jebi

Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX), dan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Modal Sosial sebagai Variabel Moderat

Ndaru Wijanarko¹ Endang Tjahjaningsih²

^{1,2}Magister Manajemen, Universitas Stikubank Semarang

*ndaru.wijanarkosarpras@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 13 January 2022

Received in revised form:

30 August 2022

Accepted: 20 September 2022

Keywords: Leader-Member Exchange (LMX), Job Characteristics, Social Capital, and Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

ABSTRACT

This study aims to determine whether there is an effect of Leader-Member Exchange (LMX) and Job Characteristics on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Social Capital as Moderate Variables for Sekretariat Daerah Kabupaten Batang. This study uses quantitative methods with research subjects of as many as 110 employees. This data analysis method used is linear regression using SPSS software version 19. This study's results indicate a partially positive and significant influence of Leader-Member Exchange (LMX) and Job Characteristics on Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Therefore, social capital can partially moderate the influence of Leader-Member Exchange (LMX) and Job Characteristics on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) for Sekretariat Daerah Kabupaten Batang. Furthermore, from the results of the moderation test, it is known that social capital has a significant influence on Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Therefore, with each interaction also having a significant effect, then social capital can strengthen the influence of Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Job Characteristics on Organizational Citizenship Behaviour (OCB).

PENDAHULUAN

Kompetensi yang dimiliki pegawai khususnya Pegawai Negeri Sipil atau sekarang adalah ASN (Aparatur Sipil Negara), harus mampu mendukung pelaksanaan strategi instansi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dalam mengantisipasi perubahan inilah diperlukan perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*) untuk bekerja demi kemajuan instansi, bukan untuk tujuan individu. Agar mampu berkinerja *superior* sebagai wujud dari perilaku ekstra peran, maka diperlukan dukungan *competency* (*knowledge, skill, dan attitude*) yang tinggi.

Kinerja sebuah organisasi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan oleh pegawainya. Perilaku pegawai diharapkan tidak hanya berkaitan dengan tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu juga perilaku yang tidak ditetapkan dalam *job description* organisasi (*ex-role*). Perilaku di luar tanggung jawab formal (*Extra-role Behavior*) juga dikenal sebagai OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan secara formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi organisasi (Organ dkk, 2006).

Tabel 1. Indikator Lemahnya Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Sekretariat Daerah Kabupaten Batang

Indikator Perilaku OCB	Perilaku OCB di Sekretariat Daerah Kabupaten Batang
<i>Altruism</i> (ketidakegoisan)	Inisiatif untuk membantu rekan kerja yang tidak masuk kerja, atau karena berhalangan masih dapat dikatakan rendah. Biasanya atasan harus memberi instruksi terlebih dahulu baru kemudian pegawai membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut.
<i>Conscientiousness</i> (sifatberhati-hati)	Kurangnya motivasi yang dimiliki pegawai membuat pegawai tersebut tidak selalu bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas-tugasnya.
<i>Sportmanship</i> (sikapsportif)	Tidak semua pegawai dapat memberikan toleransi kepada rekan kerjanya, dan tidak semua ingin bertahan sebagai tenaga bantu kegiatan.
<i>Courtesy</i> (kesopanan)	Kurangnya kebijakan dalam menyelesaikan masalah dan kurangnya komitmen terhadap instansi membuat indikator ini masih dapat dikatakan kurang baik.
<i>Civic Virtue</i> (moral kemasyarakatan)	Kurangnya partisipasi pegawai dalam kegiatan di luar jam kerja. Biasanya pegawai akan ikut berpartisipasi apabila kegiatan tersebut menarik bagi dirinya.

Tindakan seperti inilah yang disebut *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu kebebasan sikap untuk menentukan sesuatu, yang secara tidak langsung atau eksplicit terkait dengan sistem pemberian *reward* secara formal dalam organisasi, dan kesemua hal tersebut ditujukan untuk peningkatan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi, Jacquiline dan Shapiro, (2002).

OCB (*organizaional citizenship behavior*), yang merupakan sikap pegawai yang tentunya dapat dipengaruhi adanya teori *Leader Member Exchange* (LMX) yaitu menguraikan peran membuat suatu proses hubungan antara seorang pemimpin dan bawahan dan hubungan pertukaran ini dikembangkan dari waktu ke waktu. Teori LMX dahulu disebut teori *vertical dyad linkage* karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik yang terdiri atas seseorang yang mempunyai otoritas mengarahkan orang lain (Yukl, 2006). Hubungan antara supervisor dengan para bawahan menjadi penelitian yang pantas dipertimbangkan dan diusulkan menjadi salah satu hubungan yang penting bagi karyawan (Manzoni dan Barsoux dalam Harris et al., 2007).

Disamping LMX, Karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi OCB, karena LMX berkaitan dengan cara bagaimana pegawai menilai tugas-tugas dalam pekerjaannya. pegawai menilai pekerjaannya melalui persepsi mereka apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya. Karakteristik pekerjaan akan dapat mengoptimalkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan serta meningkatkan keterlibatan kerja. Organisasi perlu memahami karakteristik pekerjaan yang diperlukan oleh organisasi dan para karyawannya. (Bangun, 2007).

Modal sosial sebagai penguat atau memperlemah adalah bahan dasar untuk masyarakat. Modal sosial diciptakan dari interaksi sehari-hari antar manusia. Hal ini tidak terletak di dalam individu atau didalam struktur sosial, tapi diruang antar manusia. Ini bukan milik organisasi, pasar atau negara, meskipun semua dapat terlibat dalam produksinya. Dalam hal ini pengaruh LMX dan karakteristik terhadap OCB dapat dimoderasi oleh Modal Sosial sebagai variabel moderat.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Leader member exchange (LMX).

Pengertian *leader member exchange* menurut Organ (1998) sebagaimana dikutip oleh Bhal (2006) bahwa “perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.”

Menurut Truckenbrodt (2000), tingkat interaksi antara pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi tidak bisa terstandarisasi untuk semua karyawan karena keterbatasan waktu pimpinan bersama karyawan dan keterbatasan sumber daya perusahaan. Keterbatasan sumber daya ini lebih mengarah pada keterbatasan kapabilitas (kemampuan) setiap karyawan dalam bekerja sehingga apresiasi yang diberikan pimpinan kepada karyawan juga dimungkinkan berbeda.

Leader member exchange dalam penelitian ini dilihat dari tiga indikator meliputi *respect*, *trust*, dan *obligation*. Lebih jelasnya sebagai berikut:

1. *Respect* yaitu hubungan saling menghormati terhadap kemampuan orang lain antara atasan dengan bawahan karyawan.
2. *Trust* yaitu hubungan rasa saling percaya antara atasan dengan bawahan.

Hal ini dilihat dari seberapa tingkat kepercayaan atasan terhadap bawahan dan sebaliknya seberapa tingkat kepercayaan bawahan terhadap atasan.

3. *Obligation* yaitu pengaruh kewajiban atau keharusan dalam bekerja karyawan

Kelompok Karyawan dalam *Leader member exchange (LMX)*

Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah proses membuat pekerjaan menjadi lebih berarti, menarik dan menantang sehingga dapat mencegah seseorang dari kebosanan dari aktifitas pekerjaan yang monoton (Gibson, et.al., 1997).

Hackman dan Oldham dalam Panggabean (2001) mengidentifikasikan bahwa pekerjaan dirancang menggunakan lima dimensi pekerjaan pokok, yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik agar kebutuhan psikologis karyawan dalam bekerja terpenuhi. Tiga dimensi pertama bersama-sama menciptakan kerja yang bermakna, pekerjaan yang memiliki otonomi memberikan rasa tanggung jawab dan jika pekerjaan memberikan umpan balik, karyawan akan tahu seberapa efektif mereka bekerja.

Karakteristik pekerjaan menurut Robbins (2001) adalah pekerjaan yang dirancang dengan menggunakan lima dimensi pekerjaan pokok, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik agar kebutuhan psikologis karyawan dalam bekerja terpenuhi.

Dimensi dan Indikator Karakteristik Pekerjaan Robbins & Judge (2015:125) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan adalah suatu pendekatan terhadap pemerikayaan jabatan yang dispesifikasikan kedalam 5 dimensi karakteristik inti yaitu keragaman ketrampilan (*skill variety*), jati diri dari tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feed back*).

Modal Sosial

Modal sosial adalah bahan dasar untuk masyarakat. Modal sosial diciptakan dari interaksi sehari-hari antar manusia.

Hal ini tidak terletak di dalam individu atau didalam struktur sosial, tapi diruang antar manusia. Ini bukan milik organisasi, pasar atau negara, meskipun semua dapat terlibat dalam produksinya. Modal sosial adalah fenomena “bottom-up. Ini berasal dari orang-orang yang membentuk sosial koneksi dan jaringan berdasarkan prinsip kepercayaan, saling timbal balik dan tindakan norma.

Istilah modal sosial pertama kali digunakan pada tahun 1980an oleh Bourdieu dan Coleman. Diskusi modal sosial dipicu setelah publikasi pada tahun 1993 dari “*Making Demokrasi Kerja: Civic Tradisi Modern Italia*” oleh Robert Putnam. Putnam merangkum beberapa kalimat pernyataannya, yaitu: mirip dengan pengertian tentang modal fisik fan manusia, istilah modal sosial mengacu pada fitur organisasi sosial seperti jaringan, norma dan kepercayaan yang meningkatkan potensi produktif masyarakat. Dimulai pada tahun 1970, orang italia mendirikan sebuah perangkat potensial yang berpotensi secara nasional pemerintah daerah.

Modal sosial didefinisikan oleh Coleman (1998) yang berarti modal sosial ada dalam hubungan antara individu dan memberikan kontribusi lebih untuk produktivitas individu. Kepercayaan dianggap sebagai bentuk modal sosial. Modal sosial tergantung kepada kekhasan suatu organisasi sosial dan bahwa kehadirannya bisa dilihat ketika tambahan kapasitas untuk mencapai tujuan yang tertanam dalam hubungan antar actor, baik perorangan maupun perusahaan. Modal sosial adalah kemampaun untuk membentuk dan memelihara hubungan yang dapat dihasilkan dari proses perubahan yang tertanam dalam hubungan sosial (Easton dan Arau „Jo, 1994).

Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Perilaku *Citizenship* (OCB) sering disebut pula *the extra-role* yang artinya perilaku kerja yang bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (*in-role*) tetapi juga bekerja yang tidak secara kontrak mendapatkan kompensasi pada sistem penghargaan.

Banyak ahli yang telah memberikan penjelasan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), beberapa diantaranya ialah:

- 1). Organ (2006) OCB disebut sebagai seperangkat perilaku di tempat kerja yang bebas melebihi persyaratan pekerjaan dasar seorang karyawan di suatu organisasi.
- 2). Luthans (2011) menyatakan OCB perilaku warga organisasi berhubungan positif dengan kinerja individu , kinerja kelompok dan kinerja organisasi.
- 3). Baron (2000) OCB merupakan perilaku prososial yang terjadi dalam suatu organisasi yang mungkin atau mungkin tidak dihargai oleh organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dijelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan karyawan terhadap perusahaan diluar dari pekerjaan seharusnya tanpa ada imbalan.

Menurut Organ (2006) ada beberapa faktor yang menyebabkan individu terlibat dalam berbagai bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), antara lain sebagai berikut :

a). Perilaku Kepemimpinan (*Leadership Behaviors*)

Menurut Robbins (2013) teori kepemimpinan berdasarkan perilaku adalah teori yang menggunakan perilaku tertentu untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin.

b). Karakteristik Pekerjaan (*Task Characteristics*)

Task Characteristics adalah pendekatan dalam merancang pekerjaan sebagaimana pekerjaan dapat dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman tugas, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik (Robbins dan Judge 2013).

a.). Cultural Contextss

Budaya terdiri dari pemikiran kolektif yang menjadi syarat akan respon individual pada lingkungannya (Hofstede dalam Organ 2006).

b). *Power Distance*

Karyawan mungkin merasa lebih banyak tanggung jawab untuk hasil kerja dalam budaya yang dicirikan oleh rendahnya tingkat jarak kekuasaan (karena karyawan berbagi kekuasaan dengan pemimpin) daripada di budaya yang dicirikan oleh tingkat tingkat kekuasaan yang tinggi (karena pemimpin memiliki semua kekuatan).

c). *Uncertainty avoidance*

Meliputi perbedaan di antara budaya masyarakat yang berhubungan dengan pengambilan risiko, toleransi ambiguitas, dan kebutuhan untuk aturan dan prosedur yang ketat.

Dimensi Organizational Citizenship Behaviour (OCB).

Organ, (2006) menyatakan bahwa OCB memiliki lima dimensi yaitu:

- a). *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain untuk melakukan pekerjaan mereka.
- b). *Conscientiousness*, menunjukkan perilaku melampaui persyaratan minimum pekerjaan, melakukan lebih dari yang diperlukan. misalnya, seorang karyawan yang membanggakan dirinya sendiri karena tidak pernah melewatkan satu hari kerja atau mengambil waktu istirahat singkat menunjukkan kesungguhan hati.
- c). *Civic virtue*, menunjukkan kepedulian terhadap kehidupan organisasi. Contohnya, menghadiri pertemuan secara sukarela.
- d). *Sportmanship* menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi yang tidak menguntungkan tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat. Jika seorang karyawan memutuskan untuk menyeringai dan menanggungnya daripada mengeluh.
- e). *Courtesy*, adalah perilaku membuat upaya untuk mencegah masalah interpersonal dengan yang lain.

METODE

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi tentang pengaruh LMX (*Leader Member Exchange*), Karakteristik Pekerjaan Terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) dengan dimoderasi oleh variabel Modal Sosial pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang. Untuk memperoleh informasi tersebut diatas maka peneliti menggunakan pendekatan, kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang bentuk datanya bersifat numerik, yaitu data yang berupa angka-angka atau gejala dan peristiwa yang diangkakan. Penelitian kuantitatif ini merupakan kegiatan penelitian yang berorientasi pada hasil yang berupa kesimpulan yang bersifat pasti dan jelas serta pada umumnya dengan pembuktian hipotesis. Penelitian kuantitatif ini bersifat memecah kenyataan menjadi bagian-bagian dan mencari hubungan antar variabel yang terbatas, yang bertujuan untuk mencapai generalisasi guna meminimalkan atau memprediksi (Purwanti, 2000).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Anaisis Deskriptif dan Interpretasi

- a. Tanggapan Partisipan (Responden) terhadap *Leader Member Exchange (LMX)* (X_1)
Variabel *Leader Member Exchange (LMX)* terdapat 8 indikator, jawaban yang paling sering muncul (mode) adalah 6, jawaban untuk variabel *Leader Member Exchange (LMX)* dengan nilai mean yang terendah sebesar 5.218 pada indikator $X_{1.5}$, yang berbunyi: mendukung

dan membela kebijakan atasan dan tertinggi sebesar 5.872 pada indikator $X_{1.8}$ yang berbunyi : rasa aman dan nyaman dengan dukungan atasan.

b. Tanggapan Partisipan (Responden) terhadap *Karakter Pekerjaan* (X_2)

Variabel *Karakter Pekerjaan* terdapat 10 indikator, jawaban yang paling sering muncul (mode) adalah 6, jawaban untuk variabel *Karakter Pekerjaan* dengan nilai mean yang terendah sebesar 5.054 pada indikator $X_{2.7}$, yang berbunyi: kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tertinggi sebesar 5.936 pada indikator $X_{2.3}$ yang berbunyi : kejelasan dalam tahapan pekerjaan.

c. Tanggapan Partisipan (Responden) terhadap *Modal Sosial* (Z)

Variabel *Modal Sosial* terdapat 12 indikator, jawaban yang paling sering muncul (mode) adalah 6, jawaban untuk variabel *Modal Sosial* dengan nilai mean yang terendah sebesar 5.072 pada indikator $Z_{1.7}$, yang berbunyi: ikut bertanggung jawab atas pekerjaan rekan kerja dan tertinggi sebesar 5.963 pada indikator $Z_{1.9}$ yang berbunyi : rasa senang atas masukan rekan kerja.

d. Tanggapan Partisipan (Responden) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Y)

Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* terdapat 12 indikator, jawaban yang paling sering muncul (mode) adalah 6, jawaban untuk variabel *Organizational Citizenship Behaviour* dengan nilai mean yang terendah sebesar 5.518 pada indikator $Y_{1.1}$, yang berbunyi: membantu rekan kerja tanpa diminta dan tertinggi sebesar 5.963 pada indikator $Y_{1.12}$ yang berbunyi : sadar mengganggu hak-hak orang lain adalah tidak benar.

2. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Leader Member Exchange (LMX) (X_1)

Validitas indikator dari Variabel *Leader Member Exchange (LMX)*. Tampak bahwa nilai KMO adalah sebesar 0,630 ($>0,4$) untuk menguji validitas indikator pada Variabel *Leader Member Exchange (LMX)*. menunjukkan bahwa semua loading factor pada indikator *Leader Member Exchange (LMX)* adalah di atas 0,4 Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua indikator untuk mengukur *Leader Member Exchange (LMX)* adalah valid.

Karakteristik Pekerjaan (X_2)

Validitas indikator dari Variabel *Karakteristik Pekerjaan* memiliki nilai KMO sebesar 0,700 ($>0,4$) dan untuk menguji validitas pada Variabel *Karakteristik Pekerjaan* menunjukkan bahwa semua loading factor pada indikator *Motivasi* adalah di atas 0,4 Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua indikator untuk mengukur *Karakteristik Pekerjaan* adalah valid.

Modal Sosial (Z)

Validitas indikator dari *Modal Sosial* ditampilkan bahwa nilai KMO adalah sebesar 0,723 ($>0,4$) untuk menguji validitas indikator pada Variabel *Kinerja*. Dan bahwa semua *loading factor* pada indikator *Kinerja* adalah di atas 0,4. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua indikator untuk mengukur *Kinerja* adalah valid.

Organizational Citizenship Behaviour (Y)

Validitas indikator dari Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai KMO sebesar 0,847 ($>0,4$) dan untuk menguji validitas pada Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* menunjukkan bahwa semua loading factor pada indikator *Motivasi* adalah di atas 0,4 Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua indikator untuk mengukur *Organizational Citizenship Behaviour* adalah valid

3. Uji Instrumen Reliabilitas

Semua variabel mempunyai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel pada penelitian ini adalah reliable.

4. Persamaan Regresi Linier

$$Y_1 = -1,123 X_1 + 4,223 X_2 + 3.030 Z + 0.224 X_1Z - 0.650 X_2Z + e_1$$

Leader Member Exchange (LMX) (X_1) mempunyai pengaruh negatif atau memiliki pengaruh yang berbalik arah, yaitu dengan naiknya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Karakteristik Pekerjaan kerja (X_2) mempunyai pengaruh positif atau mempunyai pengaruh yang searah dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Modal Sosial (Z) mempunyai pengaruh positif atau memiliki pengaruh yang searah dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

5. Uji Model

Koefisien determinasi atau nilai *Adjusted R²* sebesar 0,838, hal ini berarti variabel *Leader Member Exchange* (LMX), Karakteristik Pekerjaan kerja dan Modal Sosial, mampu menjelaskan variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang sebesar 83,8% sedangkan sisanya (100 – 83,8) sebesar 16,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak masuk dalam model penelitian.

Hasil uji ANOVA atau uji F dalam tabel 4.22 didapat nilai F hitung sebesar 113.490 dengan probabilitas 0,000. karena probabilitas jauh dibawah angka yang disyaratkan yaitu 0,05, maka model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). atau dapat dikatakan bahwa variabel *Leader Member Exchange* (LMX), Karakteristik Pekerjaan kerja dan Modal Sosial, secara bersama mampu menjelaskan variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

6. Uji Moderasi

Berdasarkan hasil moderasi diperoleh Moderasi 1 bahwa nilai Z (modal sosial) dengan nilai koefisien sebesar 3.030 dengan nilai t hitung 7.227 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000, dan interaksi nilai moderat_ X_1 dengan nilai koefisien beta sebesar 0.224 dengan nilai t hitung 4.305 dengan tingkat signifikan 0.000 (0.000 < 0.05) signifikan sesuai dengan Imam Ghozali, bahwa modal sosial mampu memoderasi pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Berdasarkan hasil moderasi diperoleh Moderasi 2 bahwa nilai Z (modal sosial) dengan nilai koefisien sebesar 3.030 dengan nilai t hitung 7.227 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000, dan interaksi nilai moderat_ X_2 dengan nilai koefisien beta sebesar -0.650 dengan nilai t hitung -7.209, dengan tingkat signifikan 0.000 (0.000 < 0.05) signifikan sesuai dengan Imam Ghozali, bahwa modal sosial mampu memoderasi pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

7. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji berarti tidaknya pengaruh variabel *Leader Member Exchange* (LMX), Karakteristik Pekerjaan, dan Modal Sosial terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang.

- Hipotesis pertama membuktikan signifikansi pengaruh antara *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dinyatakan signifikan, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari probabilitas (p) 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pegawai Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang terbukti dapat diterima.

- b. Hipotesis kedua membuktikan pengaruh antara Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dinyatakan signifikan, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05, karena koefisien Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) bertanda positif. Hasil ini membuktikan bahwa Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan signifikan pada tingkat probabilitas (p) 0,05, hal ini disebabkan Otonomi terhadap pekerjaan, keputusan yang masih kurang baik, kendali terhadap kemajuan instansi dan kesempatan dalam mengambil keputusan yang mendesak pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang.
- c. Hipotesis ketiga membuktikan Modal Sosial memoderasi pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Berdasarkan hasil moderasi diperoleh Moderasi 1 bahwa nilai Z (modal sosial) dengan nilai koefisien sebesar 3.030 dengan nilai t hitung 7.227 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000, dan interaksi nilai moderat_ X_1 dengan nilai koefisien beta sebesar 0.224 dengan nilai t hitung 4.305 dengan tingkat signifikan 0.000 ($0.000 < 0.05$) signifikan sesuai dengan Imam Ghozali, bahwa modal sosial mampu memoderasi pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).
- d. Hipotesis keempat membuktikan signifikansi pengaruh antara Modal Sosial terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Berdasarkan hasil moderasi diperoleh Moderasi 2 bahwa nilai Z (modal sosial) dengan nilai koefisien sebesar 3.030 dengan nilai t hitung 7.227 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000, dan interaksi nilai moderat_ X_2 dengan nilai koefisien beta sebesar -0.650 dengan nilai t hitung -7.209 dengan tingkat signifikan 0.000 ($0.000 < 0.05$) signifikan sesuai dengan Imam Ghozali, bahwa modal sosial mampu memoderasi pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

F. Pembahasan

- 1. Hipotesis pertama hasilnya positif dan signifikan dan dapat diterima, hal ini mendukung hasil penelitian Mohammad Ilham dan Jajuk Herawati (2019), Sri Retno Hendrawati Endang Tjahjaningsih (2019) dan Xiaoli, Zhecheng Guo, Qinyuan Chen (2021) menyatakan *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh secara positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Terbuktinya hipotesis ini dapat dinyatakan jika *Leader Member Exchange* (LMX), di lingkungan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang.
- 2. Hipotesis kedua signifikan, hal ini berarti mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Restin Meilina (2016), Sri Retno Hendrawati Endang Tjahjaningsih (2019) dan tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Thomas E.V. Rahajaan, Bambang Swasto, Kusdi Rahardjo (2012) yang menyatakan bahwa Karakteristik Pekerjaan tidak signifikan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Menurut Willda Mega Ayudia, Suhartini (2020), Karakteristik Pekerjaan secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang.
- 3. Hipotesis ketiga menunjukkan jika Modal Sosial memoderasi pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang, hal ini ditunjukkan hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien moderasi sebesar 0.224 dan signifikan karena tingkat signifikansi $0.0000 <$

0,05, maka membuktikan bahwa Modal Sosial mampu memoderasi hubungan pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, bahwa signifikan antara Modal Sosial terhadap OCB dan Interaksi LMX dan Modal Sosial terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

4. Hipotesis keempat yang merupakan variabel moderasi yaitu Modal Sosial mampu memoderasi pengaruh *Karakteristik pekerjaan* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien moderasi sebesar -0.650 dan signifikan karena tingkat signifikansi $0.0000 < 0,05$, maka membuktikan bahwa Modal Sosial mampu memoderasi hubungan pengaruh *Karakteristik Pekerjaan* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

SIMPULAN

1. Kesimpulan

- a. *Leader Member Exchange (LMX)* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Semakin efektif *Leader Member Exchange (LMX)* maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behaviour*. Hal ini berarti aspek *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang dipengaruhi langsung oleh aspek *Leader Member Exchange (LMX)*.
- b. *Karakteristik Pekerjaan* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. terbukti diterima dan signifikan dengan semakin *Karakteristik Pekerjaan* ditingkatkan, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan pada aspek *Organizational Citizenship Behaviour* Sekretariat Daerah Kabupaten Batang.
- c. Modal Sosial kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Semakin Modal Sosial ditingkatkan, maka *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* akan meningkat. Ini berarti aspek *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang dipengaruhi langsung oleh aspek Modal Sosial.
- d. Modal Sosial kerja, pada kasus ini, memoderasi pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Ini berarti, aspek *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang akan memperkuat pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, karena adanya aspek Modal Sosial.
- e. Modal Sosial kerja, pada kasus ini, memoderasi pengaruh *Karakteristik Pekerjaan* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, akan tetapi bertanda negatif. Ini berarti, aspek *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Batang akan memperlemah pengaruh *Karakteristik Pekerjaan* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, karena adanya aspek Modal Sosial.

1. Saran

- a. Pimpinan perlu memberikan pengetahuan tentang Modal Sosial yang dapat memperkuat kepada pegawai agar mereka mencapai prestasi terbaik. Pemimpin harus mengingatkan kepada pegawai agar berhati-hati dalam menjalankan tugasnya maupun dalam menyelesaikan persoalan yang dihadapinya.
- b. Penelitian mendatang sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* atau dengan memodifikasi model penelitian yang ada yang menekankan pada aspek yang

memperkuat dari Modal Sosial atau *Leader Member Exchange (LMX)* atau *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron and Greenberg. (1990). *Organizational Behaviour*, 2nd ed. Mc. Graw Hill. Inc.
- Bhal, Kanika T. (2006). *LMX-citizenship behavior relationship: justice as a mediator*. Journal Leadership & Organization Development, 27(2), 106 – 11
- Collins, M.(2007).*Leader Member Exchange in Organization*,8 th. New York : Prentice Hall.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. and Byrne, Z. S. (2003). ‘The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors’, Journal of Applied Psychology, 88(1), pp. 160– 169. doi: 10.1037/0021- 9010.88.1.160
- Gary Yukl. (2001). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. 5th ed. Jakarta : PT. Indeks.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19*, edisi 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, J.L. Ivancevich, J.M dan Donnelly, J.H. (1997). *Organization : Behaviour, Struscture, Processes*. Irwin Professional Publishing
- Greenberg, j. & Baron, R. A, (2000), *Behavior in Organizaton: Understanding and Managing the Humanside of Work*. Seventh ed, New York, NYC: Prentice-Hall International.
- Hui, C., Lawa, K.K.S., & Lam, S.S.K., (2000). *Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotin: A Field QuasiExperiment*. Journal of Apllied Psychology. 85, (5), 822-828.
- Jacquiline, A.M., & Shapiro, C. (2002). *A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior*. Journal of Organizational Behavior. 23, (8), 927-946
- Kambu, A., dkk. 2012. Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papa. Jurnal Aplikasi Manajemen. 10 (2): 262-272.
- Kenneth N Wexly and Gary, (1992), *Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldiers Syndrome*. Indianapolis.
- Luthans, (1997). *Behavior in Organizaton: Understanding and Managing the Humanside of Work*. Seventh ed, New York, NYC: Prentice-Hall International.
- Luthans, Fred. (2006). *Organizational Behavior*. 10th Edition. Alih Bahasa Vivin Andhika, dkk,. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Marwansyah.(2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mathis, R., and Jackson, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. D. Jimmy Sadeli, Penerj. Jakarta: Salemba Empat.
- Miner, J. B. (1988). *Organizational Behavior: Performance and Pruductivity*. NewYork: Random House. Inc.
- Moenir. (1995). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, CV. Haji Masagung, Jakarta

- Organ D. W et al., (2004). *"Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China, "Organization Science"*, Vol 15 (2)
- Organ, D., & Podsakoff, P. MacKenzie.(2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences.*
- Organ, Dennis W, Philip, M.Podsakoff., & Scott, B. Mackenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature And Antecedent, And Consequences.* USA: Sage Publications, Inc.
- Remus Ilies, Jennifer D. Nahrgang, dan Frederick P. Morgeson, , 2007, "Leader– Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", "Journal of Applied Psychology Copyright 2007 by the American Psychological Association", Vol. 92, No. 1, h. 269.
- Robbins and Coulter, (2012). *Management.* New York: Pearson Education Inc.,
- Robbins, S.P (2003) *Organizational Behaviour.* Concepts, Application, Prentice Hall
- Robbins, Stephen P. & Timothy, A. Judge. (2015). *Organizational Behavior* edisi 16. Jakarta: Salemba empat.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2009). *Organizational Behavior.* 12th Edition. Alih Bahasa Diana Angelica, dkk. Salemba Empat.Jakarta.
- Stoner, (1995), *Innovations and Organizations.* New York : John Wiley and Sons, Inc
- Truckenbrodt. Yolanda B. (2002). *Leader member exchange and commitment and organizational citizenship behavior.* Journal of Acquisition Review Quarterly
- Yukl, G.A. 1998. *Leadership in Organization.* Second Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.