



MENUMBUHKAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI BERDASARKAN HUBUNGAN PERTUKARAN ATASAN-BAWAHAN DAN BUDAYA ORGANISASI (Studi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak)

Hery Aprianto

*Program Studi Magister Manajemen
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang*

Korespondensi penulis: heryaprianto29@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the influence of Superior-Subordinate Exchange Relationships and Organizational Culture on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Regional Asset Management employees in Demak Regency. The population in this study were all Regional Asset Management in Demak Regency with a total of 112 people, the number of samples used was 88 respondents, with a sampling technique using simple random sampling. The analysis technique used was path analysis and the Sobel test. The results of the research analysis obtained that the Superior-Subordinate Exchange Relationship has a positive and significant effect on Organizational Commitment, and Organizational Culture has a positive and significant effect on Organizational Commitment. The Superior-Subordinate Exchange Relationship has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, Organizational Culture has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Commitment has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior. From the results of the Sobel test, it was obtained that the Organizational Commitment variable can mediate the influence of the Superior-Subordinate Exchange Relationship on Organizational Citizenship Behavior, as well as mediate the influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior.*

Keywords: *superior-subordinate exchange relationships, organizational culture, organizational commitment, and organizational citizenship behavior*

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi pada pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak dengan jumlah 112 orang, jumlah sampel yang digunakan adalah 88 responden, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur dan uji sobel. Hasil analisis penelitian diperoleh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Dari hasil uji sobel diperoleh bahwa variabel Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi, serta memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

Kata kunci: hubungan pertukaran atasan-bawahan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi.

LATAR BELAKANG

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur beberapa perubahan dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil. Undang-Undang tersebut mewajibkan setiap organisasi pemerintahan memiliki aparatur yang berkualitas dan berkompeten sehingga mampu untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara profesional dan bertanggung jawab.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada era revolusi industri 4.0 ini, dituntut untuk terus beradaptasi dan mengembangkan diri. Digitalisasi perangkat kerja memaksa pegawai untuk terus belajar dan mengasah kemampuan. Perbedaan generasi, usia, dan latar belakang pendidikan ikut menentukan kecepatan seseorang dalam memahami dan menguasai teknologi yang digunakan. Aparatur negara dituntut untuk pandai dan cepat beradaptasi dengan perubahan yang ada.

Pengurus Barang Milik Daerah yang selanjutnya disebut Pengurus Barang menurut Permendagri No. 19 tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah adalah Pejabat dan/atau Jabatan Fungsional Umum yang diserahi tugas menerima, menyimpan, mengeluarkan, menatausahakan barang milik daerah. Bagi pengurus barang milik daerah, selain bekerja dengan teliti, bersih dan bebas KKN, juga dituntut bekerja cepat dan tepat waktu. Penyusunan laporan yang tidak tepat waktu memiliki konsekuensi besar terhadap kepercayaan publik dan pemeriksa.

Penyampaian laporan barang milik daerah Pemerintah Kabupaten Demak pada saat ini selalu mepet pada hari-hari pada batas waktu yang ditentukan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah bab IV pasal 10 bahwa Satuan Perangkat Daerah selaku pengguna anggaran menyusun laporan keuangan/laporan barang milik daerah dan menyampaikannya kepada bupati selambat-lambatnya 2 (dua) bulan setelah tahun anggaran berakhir.

Fenomena yang ada saat ini adalah terkait belum optimalnya pengurus barang dalam melaksanakan tugas yang diembannya, keterbatasan keahlian yang dimiliki karena latar belakang pendidikan yang tidak sesuai. Selain itu, hubungan yang kurang harmonis antara pimpinan dan pegawai, kebijakan pimpinan dan perlakuan pimpinan terhadap pegawai yang berbeda-beda yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan interaksi di antara mereka.

Penelitian terkait hal ini akan sangat bermanfaat untuk dilakukan karena penyusunan laporan yang tidak tepat waktu memiliki konsekuensi besar terhadap

kepercayaan publik dan pemeriksa. Laporan barang milik daerah juga sangat berperan penting dalam pencapaian opini WTP BPK, karena apabila laporan barang milik daerah kurang bisa diyakini akan berimbas pada hasil pemeriksaan BPK. Oleh karena para pengurus barang diharapkan memiliki prinsip-prinsip dan nilai-nilai Budaya Organisasi, kemampuan kerja dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas dan produktivitas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Oleh sebab itu, di samping perilaku *intra-role* (formal), perilaku *extra-role* yang disebut Perilaku Kewargaan Organisasi atau disebut *Organization Citizenship Behavior* (OCB) juga berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Suryana (2014) bahwa apabila karyawan dalam suatu organisasi memiliki OCB yang rendah maka karyawan memperlihatkan rendahnya tingkat kepatuhan terhadap aturan disiplin yang berlaku, senang menjelek-jelekan sesama karyawan di depan pimpinan dengan maksud untuk menjatuhkan, tidak bersedia membantu pekerjaan teman yang sedang berhalangan.

Peran pemimpin sangat menentukan dalam hal memotivasi pegawainya dan mewujudkan budaya kerja yang sesuai dengan visi dan misi organisasi yaitu sebagai PNS yang profesional dan bertanggung jawab. Menurut Organ (dalam Muhdar 2015) faktor-faktor yang memengaruhi OCB adalah: a) Budaya dan iklim, b) Kepribadian dan suasana hati (*mood*), c) Persepsi terhadap dukungan organisasional, d) hubungan antara atasan-bawahan, e) Masa kerja, f) Jenis kelamin.

Hubungan pertukaran antara atasan-bawahan yang saling memengaruhi disebut juga *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai variabel bebas penelitian ini. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, (2000) bahwa dibandingkan dengan mengasosiasikan OCB dengan suatu gaya kepemimpinan akan lebih baik jika memperhitungkan hubungan karyawan dengan atasan.

Persepsi Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan juga diyakini sebagai prediktor Perilaku Kewargaan Organisasi. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya, sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan "lebih dari" yang diharapkan oleh atasan mereka.

Beberapa hasil penelitian terdahulu (Sri Retno Hendrawati Endang Tjahjaningsih, 2019; Mohammad Ilham Jajuk Herawati, 2017; Budijanto, 2016)) menyebutkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Hubungan

Pertukaran Atasan-Bawahan dan Perilaku Kewargaan Organisasi. Berbeda dari hasil penelitian Arius Kambu, Eka Afnan Troena Surachman Margono Setiawan (2011) bahwa Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan yang baik belum mampu membentuk Perilaku Kewargaan Organisasi serta meningkatkan kinerja pegawai.

Sedangkan dari hasil penelitian Deandra Prayna Paramitha (2012) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi, berbeda dengan hasil penelitian Amiruddin (2020) yang menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

KAJIAN PUSTAKA

Perilaku Kewargaan Organisasi didefinisikan sebagai perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*), tidak diberikan *reward* (balas jasa) atau *punishment* (hukuman) secara formal oleh organisasi, tetapi dapat meningkatkan manfaat bagi organisasi melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi (Schnake & Damler, 2003). Menurut Organ, Perilaku Kewargaan Organisasi adalah perilaku individu yang bebas (*discretionary*), kontribusi dari individu yang tidak secara langsung dihargai dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal tanpa pengawasan sesuai deskripsi pekerjaan (Organ, 1996). *Organization Citizenship Behavior* adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins, 2011).

Sama halnya dengan yang dinyatakan Robbins (2011) organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekadar tugas biasa mereka, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang sangat dinamis seperti saat ini, di mana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi membutuhkan karyawan yang akan memperlihatkan “Perilaku Kewargaan Organisasi yang baik” seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati menoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi.

Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan adalah teori yang memfokuskan pada interaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Yukl (dalam Dionne, 2000) menyebutkan bahwa Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan menjelaskan bagaimana pemimpin dan bawahan mengembangkan hubungan yang saling memengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan di dalam suatu organisasi. Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan tidak hanya melihat sikap dan perilaku pemimpin dan pengikutnya tetapi menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk.

Graen dan Cashman (dalam Truckenbrodt, 2009), mengungkapkan bahwa sebagai konsekuensi tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan, untuk tugas-tugas yang tak terstruktur, pihak bawahan seringkali melakukan secara sukarela melalui penyelesaian, pekerjaan ekstra, ataupun mengambil tanggung jawab tambahan. Dari sisi atasan, seringkali berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, pemberian tugas-tugas, penetapan otonomi lingkup pekerjaan, dukungan, maupun perhatian sebagai timbal balik dari kinerja bawahan terhadap penyelesaian tugas-tugas yang tak terstruktur atau di luar tugas utama.

Budaya Organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang nantinya akan menjadi tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Hakikatnya, Budaya Organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya Organisasi merupakan konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005).

Menurut Harvey dan Brown (Terjemahan Cahyono dalam Bahan Bacaan Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis, (2009) Budaya Organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma perilaku.

Dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, norma dan keyakinan yang dijadikan pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sopiah (2008) Komitmen Organisasi adalah suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Menurut Robert dan Kinicki (dalam Robert Kreitner, 2011) bahwa Komitmen Organisasi adalah cerminan di mana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Meyer & Allen dalam Spector (dalam Sopiah, 2008) menjelaskan bahwa Komitmen Organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Lebih lanjut lagi, Komitmen Organisasi juga merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga karakteristik utama yaitu antara lain *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Berdasarkan dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan sikap loyal dan bersedia bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

METODE PENELITIAN

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian (Suharsimi Arikunto, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak yang berjumlah 112.

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang yang dianggap representative yang diambil dengan teknik tertentu. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002). Sedangkan menurut (Sugiyono, 2004); (Noviardi Titis Praponco¹, Gita Sugiyarti, Tri Widayati, 2023), sampel adalah sebagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki populasi. Untuk menentukan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin, yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (e = 0,05)

Dari jumlah populasi sebanyak 112 orang dan tingkat kesalahan sebesar 5%, maka dengan menggunakan rumus diatas diperoleh sampel sebesar :

$$n = \frac{112}{1 + 112 (0,05)^2}$$

$$n = 87,5$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka ukuran sampel minimal dalam penelitian ini adalah sebanyak 88 responden. Setelah memperoleh data responden

yang merupakan populasi dari penelitian, selanjutnya peneliti mengambil sampel berdasarkan teknik *probability sampling* atau pemilihan sampel acak. *Probability sampling* adalah suatu sampel yang ditarik sedemikian rupa, dimana suatu elemen (unsur) individu tidak didasarkan pada pertimbangan pribadi tapi tergantung pada aplikasi kemungkinan (probabilitas), (Nazir 2003). Sampel diambil berdasarkan teknik *probability sampling, simple random sampling* di mana setiap unsur populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Proses penelitian ini dengan mengirimkan kuesioner ke OPD yang ada di kabupaten dengan harapan segera dikirim balik.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pengumpulan data melalui pengisian kuesioner secara langsung. Metode ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang telah disusun secara terstruktur. Sejumlah pertanyaan tertulis disampaikan pada responden untuk kemudian ditanggapi sesuai dengan kondisi yang dialami oleh responden yang bersangkutan. Selain itu, sebagai data pendukung, data sekunder diperoleh dengan membaca dan mengkaji sumber literatur mengenai pokok bahasan yang terdapat dalam penelitian ini baik yang berasal dari buku, artikel ilmiah, maupun sumber lain yang relevan.

Sugiyono (2018) dalam penelitian kuantitatif, teknik analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Uji Validitas dilakukan berfungsi untuk mengukur kevalidan sebuah kuesioner. Kuesioner yang dapat disebut valid adalah yang mampu mengungkapkan hal yang akan diukur dengan baik. Korelasi bivariate digunakan untuk mengukur tersebut. Sebuah kuesioner dinyatakan valid ketika nilai signifikansinya $< 0,05$ (Ghozali, 2018).

Untuk uji instrumen penelitian, maka akan digunakan 30 responden terlebih dahulu. Dengan jumlah sampel yang digunakan untuk uji validitas sebesar 30, dan tingkat $\alpha = 0,05$, maka nilai *degree of freedom* atau $df = n - 2$, dari rumus tersebut diperoleh nilai $df = 30 - 2 = 28$. Dari hasil tersebut maka diperoleh nilai r tabel sebesar 0,374. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**MENUMBUHKAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI BERDASARKAN
HUBUNGAN PERTUKARAN ATASAN-BAWAHAN DAN BUDAYA ORGANISASI
(Studi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak)**

Tabel 1

Hasil Uji Validitas

| Variabel | Indikator | r hitung | >/< | r tabel | Keterangan |
|--|---------------|----------|-----|---------|------------|
| Hubungan Pertukaran Atasan- Bawahan (X ₁) | - Indikator 1 | 0,815 | > | 0,374 | Valid |
| | - Indikator 2 | | > | 0,374 | |
| | - Indikator 3 | 0,604 | > | 0,374 | Valid |
| | - Indikator 4 | 0,746 | > | 0,374 | Valid |
| | - Indikator 5 | | > | 0,374 | |
| | | 0,580 | | | Valid |
| | | 0,520 | | | Valid |
| Budaya Organisasi (X ₂) | - Indikator 1 | 0,711 | > | 0,374 | Valid |
| | - Indikator 2 | | > | 0,374 | |
| | - Indikator 3 | 0,681 | > | 0,374 | Valid |
| | - Indikator 4 | 0,672 | > | 0,374 | Valid |
| | - Indikator 5 | | > | 0,374 | |
| | | 0,734 | | | Valid |
| | | 0,573 | | | Valid |
| Komitmen Organisasi (Z) | - Indikator 1 | 0,607 | > | 0,374 | Valid |
| | - Indikator 2 | | > | 0,374 | |
| | - Indikator 3 | 0,427 | > | 0,374 | Valid |
| | - Indikator 4 | 0,716 | > | 0,374 | Valid |
| | - Indikator 5 | | > | 0,374 | |
| | | 0,824 | | | Valid |
| | | 0,824 | | | Valid |
| Perilaku Kewargaan Organisasi (Y) | - Indikator 1 | 0,578 | > | 0,374 | Valid |
| | - Indikator 2 | | > | 0,374 | |
| | - Indikator 3 | 0,526 | > | 0,374 | Valid |
| | - Indikator 4 | 0,726 | > | 0,374 | Valid |
| | - Indikator 5 | | > | 0,374 | |
| | | 0,857 | | | Valid |
| | | 0,857 | | | Valid |

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Dari hasil uji validitas data pada tabel 1 diatas, menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > 0,374$), sehingga semua indikator dari masing-masing variabel penelitian tersebut

dapat dikatakan valid. Hal ini berarti bahwa indikator-indikator yang ada dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian.

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan reliabel. Reliabel berarti jawaban atas pertanyaan yang sama adalah konsisten dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dalam penelitian ini akan menggunakan Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dinyatakan reliabel jika menampilkan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Ghozali, 2018).

Adapun hasil dari uji reliabilitas instrumen penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Cronbach's Alpha | >/< | Nilai Minimal | Keterangan |
|------------------------------------|------------------|-----|---------------|------------|
| Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan | 0,759 | > | 0,60 | Reliabel |
| Budaya Organisasi | 0,768 | > | 0,60 | Reliabel |
| Komitmen | 0,770 | > | 0,60 | Reliabel |
| Perilaku Kewargaan Organisasi | 0,782 | > | 0,60 | Reliabel |

Sumber : Data primer diolah, 2024.

Dari hasil uji reliabilitas pada tabel 2, diperoleh semua variabel memiliki nilai *cronbachs alpha* lebih besar dari 0,60, sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel adalah reliabel, yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan handal. Hal ini juga berarti bahwa jawaban yang diberikan konsisten, dan diharapkan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linear berganda digunakan untuk penelitian yang memiliki lebih dari satu variabel independen. Menurut Ghozali (2018), analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil dari analisis regresi linear berganda akan menguji seberapa besar pengaruh Hubungan perilaku atasan - bawahan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

Model yang digunakan dalam analisis regresi berganda :

**MENUMBUHKAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI BERDASARKAN
HUBUNGAN PERTUKARAN ATASAN-BAWAHAN DAN BUDAYA ORGANISASI
(Studi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak)**

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

Dimana:

Y = Perilaku Kewargaan Organisasi

a = konstanta

b = koefisien regresi

X₁ = Hubungan perilaku atasan-bawahan

X₂ = Budaya Organisasi

Z = Komitmen Organisasi

e = error

Uji Statistik F

Pada dasarnya uji ini digunakan untuk menguji model regresi tersebut baik atau tidak. Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai p-value < 0,5; artinya bahwa model regresi signifikan dan dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat.
- b. Jika nilai p-value > 0,5; artinya bahwa model regresi tidak signifikan dan tidak dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat.

Uji t

Uji statistik t digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Pengujian menggunakan signifikansi level 0,05 ($\alpha = 5\%$). Dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai sig. $\leq 0,05$ maka dikatakan signifikan. Harus dilihat terlebih dahulu nilai koefisien regresinya, jika arahnya sesuai dengan arah hipotesis maka dapat dikatakan H_a diterima.
- b. Jika nilai sig. $> 0,05$ maka dikatakan tidak signifikan. Artinya H_a ditolak sehingga tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi, serta pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan

Organisasi. Uji analisis regresi linear akan dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 24.0. Hasil analisis regresi linear adalah sebagai berikut:

1) Model Regresi Linear Pertama

Model regresi linear pertama dalam penelitian ini adalah mengenai pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. Hasil analisis regresi linear model pertama dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Hasil Analisis Regresi Linear Model Pertama

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 2.717 | 1.870 | | 1.453 | .150 | | |
| | Hubungan Pertukaran | .449 | .100 | .411 | 4.494 | .000 | .651 | 1.536 |
| | Budaya Organisasi | .438 | .098 | .410 | 4.481 | .000 | .651 | 1.536 |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Data primer diolah, 2024.

Hasil analisis dari tabel 4.6 di atas, maka persamaan model regresi linear pertama dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Z = 0,411 X_1 + 0,410 X_2$$

Hasil persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Nilai koefisien Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan (b_1) sebesar 0,411 dan bernilai positif. Dapat disimpulkan bahwa variabel Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini berarti jika nilai Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan meningkat satu satuan, maka nilai Komitmen organisasi pegawai akan meningkat sebesar 0,411, dengan asumsi jika Budaya Organisasi bernilai konstan.
- b) Nilai koefisien Budaya Organisasi (b_2) sebesar 0,410 dan bernilai positif. Dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini berarti jika nilai Budaya Organisasi meningkat

satu satuan, maka nilai Komitmen organisasi pegawai akan meningkat sebesar 0,410, dengan asumsi jika Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan bernilai konstan.

2) Model Regresi Linear Kedua

Model regresi linear kedua dalam penelitian ini adalah mengenai pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hasil analisis regresi linear model pertama dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Linear Model Kedua
Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1.901 | 1.711 | | 1.111 | .270 | | |
| | Hubungan Pertukaran | .211 | .100 | .195 | 2.096 | .039 | .526 | 1.901 |
| | Budaya Organisasi | .205 | .098 | .194 | 2.087 | .040 | .527 | 1.899 |
| | Komitmen Organisasi | .489 | .098 | .495 | 4.986 | .000 | .463 | 2.158 |

a. Dependent Variable: Perilaku Kewargaan Organisasi

Sumber : Data primer diolah, 2024.

Hasil analisis pada tabel 4, maka persamaan model regresi linear kedua sebagai berikut:

$$Y = 0,195 X_1 + 0,194 X_2 + 0,495 Z$$

Hasil persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Nilai koefisien Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan (b_3) sebesar 0,195 dan bernilai positif. Dapat disimpulkan bahwa variabel Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hal ini berarti jika nilai Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan meningkat satu satuan, maka nilai Perilaku Kewargaan Organisasi pegawai akan meningkat sebesar 0,195, dengan asumsi jika Budaya organisasi dan Komitmen Organisasi bernilai konstan.
- b) Nilai koefisien Budaya Organisasi (b_4) sebesar 0,194 dan bernilai positif. Dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hal ini berarti jika nilai Budaya organisasi meningkat satu satuan, maka nilai Perilaku Kewargaan Organisasi dari

pegawai akan meningkat sebesar 0,194, dengan asumsi jika Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Komitmen Organisasi bernilai konstan.

- c) Nilai koefisien Komitmen Organisasi (b_5) sebesar 0,495 dan bernilai positif. Dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hal ini berarti jika nilai Komitmen organisasi meningkat satu satuan, maka nilai Perilaku Kewargaan Organisasi dari pegawai akan meningkat sebesar 0,194, dengan asumsi jika Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi bernilai konstan.

Uji Statistik F

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan dalam penelitian ini sudah fit dan signifikan sehingga layak digunakan atau tidak. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika nilai signifikan $< 0,05$, maka model regresi fit dan signifikan dan layak digunakan, jika nilai signifikan $> 0,05$, maka model regresi tidak fit dan tidak signifikan serta tidak layak digunakan. Hasil uji statistik F dapat dilihat sebagai berikut:

Uji Statistik F Model Regresi Linear Pertama

Hasil uji statistik F model regresi pertama mengenai pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5
Hasil Uji Statistik F Model Regresi Linear Pertama
ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 144.281 | 2 | 72.141 | 49.207 | .000 ^b |
| | Residual | 124.616 | 85 | 1.466 | | |
| | Total | 268.898 | 87 | | | |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Hubungan Pertukaran

Sumber : Data primer diolah, 2024.

Dari hasil uji statistik F pada tabel 5 di atas, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa model regresi linear pertama yang dihasilkan fit dan signifikan, sehingga layak untuk digunakan.

1. Uji Statistik F Model Regresi Linear Kedua

Hasil uji statistik F model regresi pertama mengenai pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6
Hasil Uji Statistik F Model Regresi Linear Pertama
ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 162.074 | 3 | 54.025 | 45.091 | .000 ^b |
| | Residual | 100.642 | 84 | 1.198 | | |
| | Total | 262.716 | 87 | | | |

a. Dependent Variable: Perilaku Kewargaan Organisasi

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Hubungan Pertukaran

Sumber : Data primer diolah, 2024.

Hasil uji statistik F pada tabel 6 di atas, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa model regresi linear pertama yang dihasilkan fit dan signifikan, sehingga layak untuk digunakan.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, jika nilai t hitung > t tabel dan nilai signifikan < 0,05, maka hasilnya adalah menerima hipotesis alternatif (Ha). Apabila nilai t hitung < t tabel dan nilai signifikan > 0,05, maka hasilnya adalah menerima hipotesis nol (Ho).

Jumlah sampel yang digunakan adalah 65 responden, nilai t tabel diperoleh melalui rumus, $df = n - 1 - k$, sehingga nilai df adalah $df = 88 - 1 - 2 = 85$, dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,988. Hasil uji hipotesis yaitu sebagai berikut:

1. Uji Hipotesis Model Regresi Pertama

Hasil uji hipotesis model regresi pengaruh pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis Model Regresi Linear Pertama
Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 2.717 | 1.870 | | 1.453 | .150 | | |
| | Hubungan Pertukaran | .449 | .100 | .411 | 4.494 | .000 | .651 | 1.536 |
| | Budaya Organisasi | .438 | .098 | .410 | 4.481 | .000 | .651 | 1.536 |

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Data primer diolah, 2024.

Hasil uji statistik t pada tabel 7 di atas, pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Hipotesis 1 : Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

Hasil uji statistik t diperoleh besarnya nilai t hitung variabel Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan sebesar 4,494 dan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar daripada t tabel ($4,494 > 1,988$), dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil daripada 0,05. Keputusannya adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0). Hal ini berarti bahwa Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu yang menyatakan “Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi” secara statistik **dapat diterima**.

b) Hipotesis 2 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap positif Komitmen Organisasi

Hasil uji statistik t diperoleh besarnya nilai t hitung variabel Budaya Organisasi sebesar 4,481 dan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar daripada t tabel ($4,481 > 1,988$), dan nilai signifikansi

0,000 lebih kecil daripada 0,05. Keputusannya adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0). Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua yang menyatakan “Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi” secara statistik **dapat diterima**.

2. Uji Hipotesis Model Regresi Kedua

Hasil uji hipotesis model regresi pengaruh pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8
Hasil Uji Hipotesis Model Regresi Linear Kedua
Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1.901 | 1.711 | | 1.111 | .270 | | |
| | Hubungan Pertukaran | .211 | .100 | .195 | 2.096 | .039 | .526 | 1.901 |
| | Budaya Organisasi | .205 | .098 | .194 | 2.087 | .040 | .527 | 1.899 |
| | Komitmen Organisasi | .489 | .098 | .495 | 4.986 | .000 | .463 | 2.158 |

a. Dependent Variable: Perilaku Kewargaan Organisasi

Sumber : Data primer diolah, 2024.

Hasil uji statistik t pada tabel 4.16 di atas, pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

c) Hipotesis 3 : Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

Hasil uji statistik t diperoleh besarnya nilai t hitung variabel Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan sebesar 2,096 dan nilai signifikansi 0,039. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar daripada t tabel ($2,096 > 1,988$), dan nilai signifikansi 0,039 lebih kecil daripada 0,05. Keputusannya adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0). Hal ini berarti bahwa Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga yang menyatakan “Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi” secara statistik **dapat diterima**.

- d) Hipotesis 4 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

Hasil uji statistik t diperoleh besarnya nilai t hitung variabel Budaya Organisasi sebesar 2,087 dan nilai signifikansi 0,040. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar daripada t tabel ($2,087 > 1,988$), dan nilai signifikansi 0,040 lebih kecil daripada 0,05. Keputusannya adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0). Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis empat yang menyatakan “Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi” secara statistik **dapat diterima**.

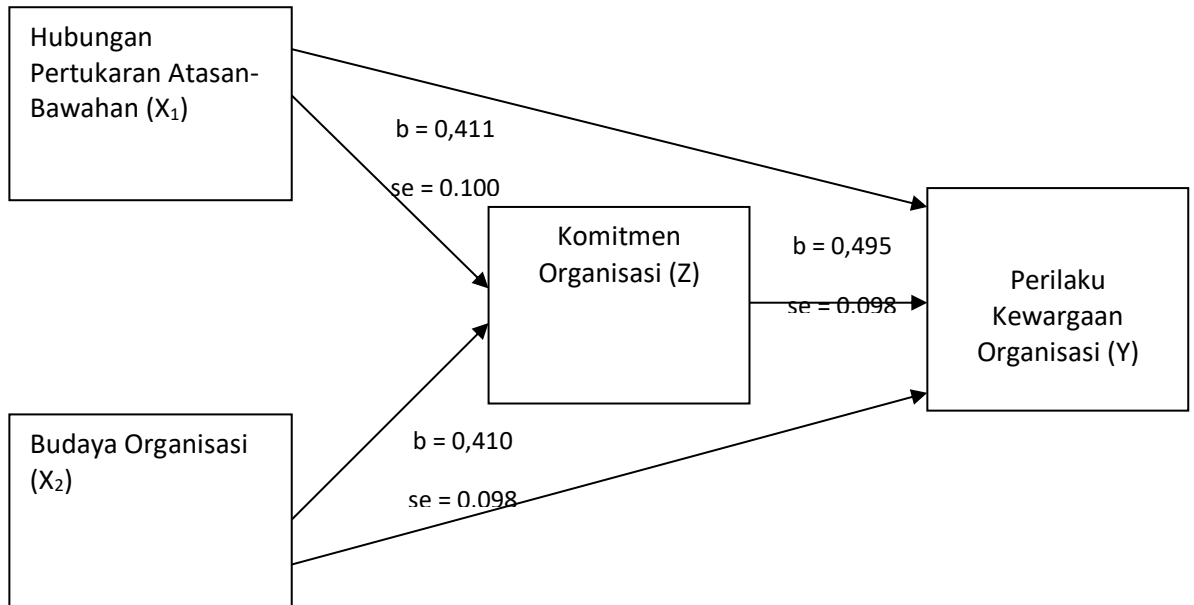
- e) Hipotesis 5 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

Hasil uji statistik t diperoleh besarnya nilai t hitung variabel Komitmen Organisasi sebesar 4,986 dan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar daripada t tabel ($4,986 > 1,988$), dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil daripada 0,05. Keputusannya adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0). Hal ini berarti bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis lima yang menyatakan “Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi” secara statistik **dapat diterima**.

Uji Mediasi

Uji mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur dan uji sobel. Dari hasil analisis mengenai pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi, dan pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan, Budaya Organisasi, dan

Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi, maka hasil analisis jalur dapat dilihat pada tabel berikut:



Gambar 1

Hasil Analisis Jalur Pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen Organisasi

Dari gambar 1 di atas, hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9

Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

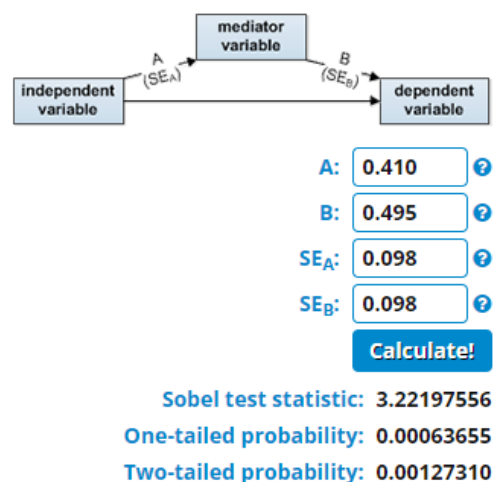
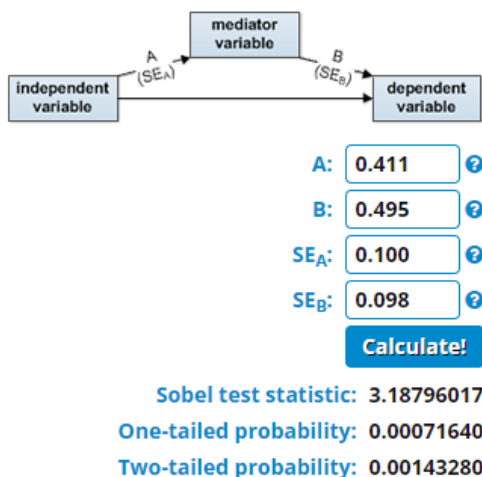
| Variabel | | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung Melalui Z |
|----------|-------|-------------------|-----------------------------------|
| | Z | Y | |
| X1 | 0,411 | 0,195 | $0,411 \times 0,495 = 0,203$ |
| X2 | 0,410 | 0,194 | $0,410 \times 0,495 = 0,202$ |
| Z | | 0,495 | |

Sumber : Data primer diolah, 2024.

Dari tabel 9 di atas, pengaruh langsung dan tidak langsung dari Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen Organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai koefisien pengaruh tidak langsung Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen Organisasi adalah 0,195, dan nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi yaitu sebesar 0,203 ($0,203 > 0,195$). Dapat disimpulkan jika Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hal ini berarti Komitmen Organisasi dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.
- 2) Nilai koefisien pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen Organisasi adalah 0,194, dan nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi yaitu sebesar 0,202 ($0,202 > 0,194$). Dapat disimpulkan jika Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hal ini berarti Komitmen Organisasi dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

Dari gambar 9 di atas, jika dihitung dengan menggunakan Uji Sobel melalui kalkulator *online* dari www.danielsoper.com dilihat pada tabel berikut:



Gambar 2

Hasil Uji Sobel Pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen Organisasi

Dari gambar 2 di atas, maka hasil uji sobel tersebut dapat diringkas pada tabel berikut:

Tabel 10
Hasil Uji Sobel

| Variabel | <i>Sobel Statistic</i> | <i>Test One-tailed probability</i> | <i>Two-tailed probability</i> |
|------------|----------------------------|--|-----------------------------------|
| X1 → Z → Y | 3,188 | 0,000 | 0,001 |
| X2 → Z → Y | 3,222 | 0,000 | 0,001 |

Sumber : Data primer diolah, 2024.

Dari tabel di atas, nilai *Sobel test statistic* 3,188 dengan signifikansi 0,000. Nilai *Sobel test statistic* lebih besar dari nilai t tabel 3,188 > 1,988 dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa Komitmen Organisasi secara signifikan dapat memediasi pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

Dari tabel di atas, nilai *Sobel test statistic* 3,222 dengan signifikansi 0,000. Nilai *Sobel test statistic* lebih besar dari nilai t tabel 3,222 > 1,988 dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa Komitmen Organisasi secara signifikan dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

Pembahasan

Pembahasan mengenai pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi, serta pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan terhadap Komitmen Organisasi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak

Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar daripada t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin baik kualitas pertukaran hubungan yang terbentuk antara atasan dengan

bawahannya dalam organisasi tersebut, maka Komitmen Organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak akan semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan jika Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dapat menjadi salah satu faktor sangat penting yang dapat meningkatkan Komitmen Organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak. Hal ini mengindikasikan jika dengan adanya interaksi sosial yang positif atau semakin baik yang dilakukan oleh atasan dan bawahan dalam organisasi tersebut akan meningkatkan komitmen mereka pada organisasi. Artinya dengan adanya kontak sosial dan komunikasi antara yang terjalin dengan baik antara atasan dan bawahan dalam Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak akan membangun Komitmen Organisasi yang baik. Oleh sebab itu, sangat penting bagi pimpinan organisasi dalam Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak harus dapat meningkatkan hubungan dua arah agar memberikan dampak perasaan positif dari bawahannya sehingga mereka akan semakin berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama.

Hasil tersebut juga menunjukkan dengan semakin baik Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan yang diukur dengan indikator rasa hormat baik dari bawahan terhadap atasan dan sebaliknya, atasan memberikan dukungan positif pada kinerja bawahannya, rasa saling percaya, bersedia melakukan pekerjaan melebihi uraian pekerjaan, serta atasan bersedia menolong pegawai dapat menjadi pertimbangan dalam menilai Pertukaran hubungan atasan-bawahan dalam Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak. Dari analisis deskriptif menunjukkan jika rata-rata nilai indeks tanggapan responden yang tinggi yaitu sebesar 83,38. Artinya Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dalam organisasi Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak sudah baik sehingga dapat meningkatkan Komitmen Organisasi pegawai. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Frans Sudirjo (2012) yang menyatakan bahwa Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak

Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar daripada t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin baik seperangkat asumsi atau sistem keyakinan dalam organisasi yang dapat dijadikan pedoman bagi pegawai dalam organisasi tersebut, maka Komitmen Organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak akan semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan jika Budaya Organisasi dapat menjadi salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan Komitmen Organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak. Hal ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi sebagai sistem makna atau keyakinan dari anggota organisasi, sehingga adanya keyakinan tersebut dapat membuat semua pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak bersedia untuk melakukan usaha-usaha tertentu bagi kepentingan organisasi serta memiliki keinginan kuat untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut sebagai bentuk dari Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan jika semakin baik budaya pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak, akan membuat pegawai merasa yakin dan menjadikan budaya sebagai pedoman dalam menjalankan tugas kerja, sehingga hal itu akan memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi tersebut.

Hasil tersebut menunjukkan dengan semakin baik Budaya Organisasi yang diukur dengan indikator adanya dorongan untuk melakukan inovasi, ketelitian dalam mengerjakan tugas, adanya dukungan dalam prestasi karyawan, penilaian atas kerja yang telah dilaksanakan, dan mempunyai hak berkembang dapat menjadi pertimbangan dalam menilai Budaya Organisasi Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak sudah sesuai harapan pegawai. Dari hasil analisis deskriptif menunjukkan jika rata-rata nilai indeks tanggapan responden yang tinggi yaitu sebesar 83,47, dan banyak yang memberikan tanggapan setuju. Hal ini berarti jika Budaya Organisasi dalam Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak sudah baik, sehingga akan meningkatkan Komitmen Organisasi pegawainya. Hasil tersebut telah mendukung hasil penelitian Maria Angella Widya Puspasari (2014) dan juga Deandra Prayna Paramitha (2014) yang menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

3. Pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak

Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar daripada t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin baik hubungan dua arah yang terjadi antara atasan dan bawahan yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi, maka Perilaku Kewargaan Organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak akan semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan jika adanya Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dapat menjadi salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan

Perilaku Kewargaan Organisasi pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak. Hal ini menunjukkan dengan adanya kualitas hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan dalam organisasi tersebut dengan adanya rasa dan keinginan untuk saling mendukung adanya pimpinan yang memahami terhadap permasalahan dan kebutuhan kerja dan efektifitas hubungan kerja yang efektif maka akan terjadi *feed-back* atau hutang budi dari bawahannya dengan adanya perilaku *extra role* atau Perilaku kewargaan organisasi dari bawahan pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak, sehingga menunjukkan jika Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan menjadi salah satu prediktor dari Perilaku Kewargaan Organisasi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika nilai indeks rata-rata tanggapan responden terhadap Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan sebesar 83,38 yang masuk dalam kriteria tinggi. Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan yang baik juga ditunjukkan dari sebagian besar responden yang memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan yang diajukan mengenai Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan. Hasil ini berarti bahwa adanya rasa hormat dari bawahan terhadap atasan maupun dari atasan terhadap bawahan sudah tinggi dengan nilai indeks 83,46, atasan memberikan dukungan penuh yang positif akan kinerja bawahannya juga tinggi dengan nilai indeks sebesar 83,42, ada rasa saling percaya antara atasan dan bawahan yang tinggi dengan nilai indeks sebesar 83,86, kesediaan pegawai melakukan pekerjaan yang melebihi uraian pekerjaan sudah tinggi dengan nilai indeks sebesar 82,96, serta kesediaan atasan untuk menolong pegawai juga sudah tinggi dengan nilai indeks 83,18. Adanya penilaian yang tinggi dari masing-masing pengukur tentu saja telah berdampak terhadap peningkatan Perilaku Kewargaan Organisasi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Sri Retno Hendrawati Endang Tjahjaningsih (2019), Mohammad Ilham Jajuk Herawati (2017), dan Budijanto (2016) yang menyatakan bahwa Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak

Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar daripada t tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin baik seperangkat nilai-nilai, norma dan keyakinan yang dijadikan pedoman bagi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, maka Perilaku Kewargaan

Organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak akan semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan jika Budaya Organisasi menjadi salah satu faktor penting karena perannya yang dapat meningkatkan Perilaku Kewargaan Organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak, karena tingginya nilai-nilai budaya dalam organisasi tersebut akan berdampak pada peningkatan Perilaku Kewargaan Organisasi dari pegawainya. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam Budaya Organisasi yang diterapkan dalam organisasi Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak akan dapat menimbulkan kerelaan para pegawainya dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan di luar job deskripsi mereka. Oleh sebab itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan nilai-nilai budaya yang terkandung dalam organisasinya sehingga akan meningkatkan perilaku untuk membantu rekan kerja agar terhindar dari perselisihan, pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan serta bertanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi tersebut.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika nilai indeks rata-rata tanggapan responden terhadap Budaya Organisasi sebesar 83,47 yang berarti jika nilai-nilai Budaya Organisasi sudah tinggi. Budaya Organisasi yang baik juga ditunjukkan dari sebagian besar responden yang memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan yang diajukan mengenai Budaya Organisasi. Hasil ini berarti jika dalam organisasi tersebut telah menunjukkan adanya dorongan yang tinggi untuk melakukan inovasi dari pegawai dengan nilai indeks sebesar 82,94, setiap pegawai memiliki ketelitian yang tinggi dalam mengerjakan tugas kerja dengan nilai indeks sebesar 83,42, adanya dukungan tinggi dari organisasi terhadap prestasi kerja pegawainya dengan nilai indeks sebesar 82,50, sudah diterapkan penilaian yang baik atas kerja yang telah dilaksanakan dengan nilai indeks sebesar 84,92, serta dalam organisasi tersebut telah memberikan hak yang tinggi pada pegawai untuk berkembang menjadi lebih baik dengan nilai indeks sebesar 83,56. Adanya penilaian yang tinggi dari masing-masing pengukur tentu saja telah berdampak terhadap peningkatan Perilaku Kewargaan Organisasi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Amiruddin (2020) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak

Dari hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar daripada t

tabel, serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti dengan semakin tinggi komitmen pegawai yang ditunjukkan dari sikap loyal dan kesediaan pegawai untuk bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi, maka Perilaku Kewargaan Organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak akan semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dapat menjadi faktor yang sangat penting dalam meningkatkan Perilaku kewargaan organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak. Hasil ini mengindikasikan bahwa dengan adanya komitmen tinggi dari pegawai dalam Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak, mereka akan semakin peduli terhadap organisasi tersebut beserta juga orang-orang didalamnya. Hal ini menunjukkan dengan tingginya dari tingkat komitmen pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak akan sangat mendukung bagi pegawai tersebut memiliki perilaku ekstra atau berperilaku suka rela dan ikhlas dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, termasuk dalam membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa harus disuruh terlebih dahulu serta tanpa mengharap adanya imbalan atau timbal balik dari rekan kerja yang dibantu. Oleh sebab itu, sangat penting bagi Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak agar meningkatkan Komitmen Organisasi dari pegawainya agar tercipta Perilaku kewargaan organisasi.

Dari hasil analisis deskriptif nilai indeks rata-rata tanggapan responden terhadap Komitmen organisasi sebesar 84,36 yang masuk dalam kriteria tinggi yang berarti jika komitmen pegawai terhadap organisasi sudah tinggi. Komitmen Organisasi yang tinggi juga ditunjukkan dari sebagian besar responden yang memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan yang diajukan mengenai Komitmen Organisasi. Hasil ini karena dalam diri pegawai memiliki rasa keterikatan emosional yang kuat pada organisasi tersebut dengan nilai indeks sebesar 85,00, rasa bangga pegawai yang tinggi pada organisasi tersebut dengan nilai indeks sebesar 84,10, pegawai telah memiliki kemauan yang kuat untuk bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi dengan nilai indeks sebesar 83,86, pegawai memiliki sikap disiplin yang tinggi dalam bekerja dengan nilai indeks sebesar 85,90, dan tingginya penghargaan yang diberikan organisasi terhadap pegawainya dengan nilai indeks sebesar 82,96. Adanya penilaian yang tinggi dari masing-masing pengukur tentu saja telah berdampak terhadap peningkatan Perilaku Kewargaan Organisasi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Deandra Prayna Paramitha (2014) yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian diperoleh bahwa untuk meningkatkan Perilaku Kewargaan Organisasi lebih maksimal, tidak cukup dengan memiliki Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan yang tinggi, serta Budaya Organisasi yang tinggi dari seorang pegawai, tetapi juga diperlukan adanya Komitmen Organisasi yang tinggi, sehingga Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi harus dikombinasikan untuk meningkatkan Perilaku Kewargaan Organisasi. Pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi, serta pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi adalah sebagai berikut:

1. Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini berarti dengan semakin baik kualitas pertukaran hubungan yang terbentuk antara atasan dengan bawahannya dalam organisasi tersebut, maka Komitmen Organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak akan semakin tinggi.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini berarti dengan semakin baik seperangkat asumsi atau sistem keyakinan dalam organisasi yang dapat dijadikan pedoman bagi pegawai dalam organisasi tersebut, maka Komitmen Organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak akan semakin tinggi.
3. Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hal ini berarti dengan semakin baik hubungan dua arah yang terjadi antara atasan dan bawahan yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi, maka Perilaku Kewargaan Organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak akan semakin tinggi.
4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hal ini berarti dengan semakin baik seperangkat nilai-nilai, norma dan keyakinan yang dijadikan pedoman bagi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, maka Perilaku Kewargaan Organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak akan semakin tinggi.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hal ini berarti dengan semakin tinggi komitmen pegawai yang ditunjukkan dari sikap loyal dan kesediaan pegawai untuk bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi, maka Perilaku Kewargaan Organisasi dari pegawai Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak akan semakin tinggi.
6. Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai pengaruh secara tidak langsung yang lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung, serta nilai *Sobel test statistic* lebih besar dari nilai *t* tabel

3,188 > 1,988 dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti Komitmen Organisasi dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

7. Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai pengaruh secara tidak langsung yang lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung, serta nilai *Sobel test statistic* lebih besar dari nilai *t* tabel 3,222 > 1,988 dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti Komitmen Organisasi dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

IMPLIKASI TEORITIS

hasil penelitian yang dihasilkan, maka penulis akan memberi implikasi teoritis untuk penelitian sebagai berikut:

1. Perilaku Kewargaan Organisasi akan menjadi sesuatu yang harus ditingkatkan mengingat perannya yang sangat penting untuk pencapaian tujuan organisasi serta mewujudkan visi dan misi dari organisasi Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak, sehingga setiap instansi harus dapat meningkatkan prestasi kerja pegawainya, karena melalui kinerja yang semakin tinggi akan lebih mudah bagi Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak untuk mencapai prestasi kerja pegawai organisasi tersebut.
2. Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi dapat menjelaskan tingkat Komitmen Organisasi maupun Perilaku Kewargaan Organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya Organisasi yang tinggi menjelaskan jika manajemen telah menerapkan hubungan dua arah yang baik antara atasan dan bawahan serta menerapkan nilai dan norma yang baik, sehingga berdampak pada Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi. Dengan kata lain, jika dalam Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak menunjukkan adanya peningkatan Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan dan Budaya organisasi secara langsung akan berdampak pada peningkatan Komitmen dan Perilaku kewargaan organisasi.
3. Hasil penelitian ini juga telah memiliki kaitan dengan berbagai hasil penelitian sebelumnya, diantaranya adalah:
 - a) Pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan terhadap Komitmen Organisasi telah mendukung hasil penelitian Frans Sudirjo (2012) yang menyatakan bahwa Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
 - b) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi telah mendukung hasil penelitian Maria Angella Widya Puspasari (2014) dan juga Deandra Prayna Paramitha (2014) yang menyatakan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
 - c) Pengaruh Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi telah mendukung hasil penelitian Sri Retno Hendrawati Endang Tjahjaningsih (2019), Mohammad Ilham Jajuk Herawati

(2017), dan Budijanto (2016) yang menyatakan bahwa Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

- d) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi telah mendukung hasil penelitian Amiruddin (2020) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.
- e) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi telah mendukung hasil penelitian Deandra Prayna Paramitha (2014) yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Adapun implikasi penelitian ini bagi pihak manajemen antara lain:

1. Berkaitan dengan Hubungan Pertukaran Atasan-Bawahan, apabila Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak ingin meningkatkan Pertukaran hubungan antara atasan dengan bawahannya, maka dalam organisasi tersebut ada rasa hormat dari bawahan terhadap atasan maupun dari atasan terhadap bawahan, atasan memberikan dukungan penuh yang positif akan kinerja bawahannya, ada rasa saling percaya antara atasan dan bawahan, setiap pegawai bersedia melakukan pekerjaan yang melebihi uraian pekerjaan, serta atasan selalu bersedia menolong pegawai lainnya.
2. Berkaitan dengan Budaya Organisasi, apabila Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak ingin meningkatkan budaya yang baik dalam organisasi tersebut, maka dalam organisasi tersebut harus menunjukkan adanya dorongan untuk pegawai melakukan inovasi, setiap pegawai harus memiliki ketelitian dalam mengerjakan tugas kerja, dalam organisasi harus ada dukungan terhadap prestasi kerja pegawainya, sudah menerapkan penilaian atas prestasi kerja pegawai, serta dalam organisasi tersebut harus memberikan hak pegawai untuk berkembang menjadi lebih baik
3. Berkaitan dengan Komitmen Organisasi, apabila Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak ingin meningkatkan komitmen yang ada dalam diri pegawai, maka harus dapat meningkatkan rasa keterikatan emosional yang kuat pada organisasi dalam diri pegawainya, meningkatkan rasa bangga pegawai terhadap organisasi tersebut, meningkatkan kemauan yang kuat dari pegawai untuk bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi, meningkatkan sikap disiplin dalam bekerja dari pegawainya, serta organisasi harus mau memberikan penghargaan kepada pegawai.

DAFTAR RUJUKAN

Amiruddin (2020) *Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Through Leader-Member Exchange (Lmx): A*

- Study On Nurses In Barru District General Hospital*. Thesis, Hasanuddin University
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta
- Arius Kambu, Eka Afnan Troena, Surachman, Margono Setiawan, 2011, *Influence of Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Papua Ethnic Culture and Organizational Citizenship Behavior toward Employee Performance of Workers in Papua Provincial Secretary Office*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 5, Issue 4 (Nov. - Dec. 2012), PP 31-38.
- Budijanto, 2016, *Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Guru Sd Swasta Di Kecamatan Menteng Jakarta Pusat*
- Deandra Prayna Paramitha, 2014, *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenships Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bni Kcu Ugm Yogyakarta*, UNS-Pascasarjana Prodi. Magister Manajemen-S.411208011-2013.
- Frans Sudirjo, 2011, *Pengaruh Leader Member Exchange dan Pemberdayaan melalui mediasi Komitmen Organisasional terhadap Kinerja (Studi Pada Kantor Notaris di Propinsi Jawa Tengah)*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus Semarang, Vol.17, p 12-15.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Undip.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247
- Harvey, D. F, D.R.Brown. (2009), *Terjemahan Cahyono Bahan Bacaan Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis*, Badan Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Katz, D. (1964) 'The Motivational Basis of Organizational Behavior'. *Behavioral Science*, 9(1964), pp. 131-133. <http://dx.doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Lenny Hasan, 2012, *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Pertambangan Dan Energi Kota Padang*, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Volume 3, Nomor 1, Januari 2012, ISSN : 2086 – 5031.

- 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
- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Maria Angella Widya Puspasari. *Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang*. Tesis. Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Markoczy, L & Xin., K. (2002) *The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior*
- Meyer, John P., dan Natalie J. Allen. (1991). *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Muhdar. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Gorontalo: Sultan Amai Press
- Mohammad Ilham & Jajuk Herawati, (2017). *Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Motivasi Terhadap Organisational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Yogyakarta* . *Jurnal Manajemen Dewantara* Vol 1. No 2 : 44 – 55
- Nazir, Moh.2013. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Organ, D.W. (1996). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* Lexington, MA: Lexington Books
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and Mckenzie,S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature Antecedents, and Consequences*. GE Publications.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., dan Moorman, R.H. (1990). *Transformational Leader Behaviours and Thier on Followers, Trust in Leader, Satisfaction and OCB*. *Leadership Quaterly*, 22 (2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). *Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness*. *Journal of Marketing Research*, 31: 351-363
- Podsakoff, M., Scott, B.M., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). *Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. *Journal of Management*, 513-563.

- Riggio, R. E. (1990). *Introduction to industrial/ organizational psychology*. (5 th Edition). New Jersey: Pearson Education
- Rini, D.P., Rusdarti and Suparjo. (2013) ‘Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang)’, *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), pp. 69-88
- Robbins. (2007). *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*, 7th Edition, Prentice Hall International, Inc
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior 12th ed. Pearson Prentice-Hall* (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Robert C. Liden and John M. Maslyn Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management* 1998, Vol. 24, No. 1, 43-72
- Schnake, Mel E. and Dumler, Michael P (2003), *Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Smith, C.A., Organ D. W., & Near, J. P. 1983. *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents. Journal of Applied Psychology*, Vol. 68(4): 653-663
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Sri Retno Hendrawati, Endang Tjahjaningsih (2019). Efektivitas *Leader Member Exchange* (LMX) dan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Moderasi Person Organization Fit* (PO - Fit) *JBE* Vol. 26, (1): 58-69.
- Steiner, G. A. and Miner, J. B. (1977) ‘Management policy and strategy’, in. Universitas Michigan: Macmillan, p. 368.
- Sulaksono, Hari. 2015. *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish Publisher
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta
- Suhermin. (2012). Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. Vol. 16, No. 2 (209-229)
- Suryana. (2014). *Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat

**MENUMBUHKAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI BERDASARKAN
HUBUNGAN PERTUKARAN ATAS-BAWAHAN DAN BUDAYA ORGANISASI
(Studi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak)**

- Noviardi Titis Praponco¹, Gita Sugiyarti¹, Tri Widayati.(2023). Analysis of Information Technology and Agility Implementation on the Performance of the State Civil Apparatus with Organizational Learning as Intervening Variables. *Saudi J Econ Fin.*; 7(7): 323-334
- Truckenbrodt. Yolanda B. 2002. Leader member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Acquisition Review Quarterly.* 5 agustus 2007
- Williams, L.J., and Anderson, S.E. (1991); Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, pp. 601-617
- Wirawan 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi*; Teori Aplikasi dan Penelitian, penerbit salemba empat
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education