



**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE, BUDAYA ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR : STUDI KASUS PADA GENERASI Y DI PERUM LPPNPI**



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**BUDI MAHMUDI**  
55117120017

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2020**



**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE, BUDAYA  
ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR : STUDI  
KASUS PADA GENERASI Y DI PERUM LPPNPI**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

**BUDI MAHMUDI  
55117120017**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2020**

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of leader member exchange, organizational culture, employee engagement on organizational citizenship behavior. This type of research is descriptive verification method. Population are all employees of Perum LPPNPI, probability sampling technique with 200 employees. Analysis of Partial Least Square (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) with the WarpPLS 6.0 program. The results showed that (1) Leader member exchange had a significant effect on employee engagement; (2) Organizational culture has a significant effect on employee engagement; (3) Employee engagement has a significant effect on organizational citizenship behavior; (4) Leader member exchange has a significant effect on organizational citizenship behavior; (5) Organizational culture has a significant effect on organizational citizenship behavior; (6) Leader-member exchange influences organizational citizenship behavior mediated by employee engagement; and (7) Organizational culture influences organizational citizenship behavior mediated by employee engagement. The implications for managerial decisions are (1) The leader has the role to communicate that the efforts of the employee will greatly influence the success of the organization. When the work of employees is valued and considered important by superiors, it will make employees more engaged; (2) Employee engagement is a positive attitude of employees and companies in the form of a company, engagement and attachment to cultural values and the achievement of company success; (3) Interaction between superiors and subordinates of high quality, a superior will have a positive view of his subordinates so that his subordinates will feel that superiors provide much support and motivation, so they are moved to do work that is more than what is expected by their superiors; (4) Leader member exchange has an important influence on organizational citizenship behavior that motivates subordinates to show extra-role behavior without formal appreciation from the organization; and (5) Organizational citizenship behavior includes employee behavior that is voluntary, sincere, happy without the need to be governed and controlled by the company, and is willing to sacrifice self-interest for the benefit of the team.*

*Keywords: Leader Member Exchange, Organizational Culture, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange*, budaya organisasi, *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*. Jenis penelitian deskriptif metode verifikatif. Populasi seluruh karyawan Perum LPPNPI, teknik pengambilan probability sampling dengan sampel 200 karyawan. Analisis data *Structural Equation Modeling* (SEM) metode *Partial Least Square* (PLS) dengan program WarpPLS 6.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*; (2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*; (3) *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*; (4) *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*; (5) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*; (6) *Leader-member exchange* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi dengan *employee engagement*; dan (7) Budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi dengan *employee engagement*. Implikasi untuk keputusan manajerial adalah (1) Pemimpin memiliki peran untuk mengkomunikasikan bahwa usaha dari pegawai akan sangat berpengaruh bagi kesuksesan organisasi. Ketika pekerjaan dari pegawai dihargai dan dianggap penting oleh atasan, maka akan membuat pegawai semakin *engage*; (2) *Employee engagement* merupakan sikap positif pegawai dan perusahaan yang berwujud komitmen, keterlibatan dan keterikatan terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan; (3) Interaksi atasan dan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi, sehingga mereka tergerak untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari apa yang diharapkan oleh atasan mereka; (4) *Leader member exchange* mempunyai pengaruh penting pada *organizational citizenship behavior* yang memotivasi bawahan untuk menunjukkan perilaku *extra-role* tanpa penghargaan formal dari organisasi itu; dan (5) *Organizational citizenship behavior* meliputi sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa perlu diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan, dan mau mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan tim.

Kata Kunci: *Leader Member Exchange*, Budaya Organisasi, *Employee Engagement*, *Organizational Citizenship Behavior*

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *Leader Member Exchange*, Budaya Organisasi dan  
*Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus Pada Generasi Y di Perum LPPNPI)

Bentuk Tesis : Penelitian

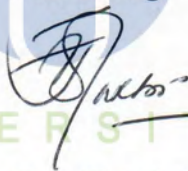
Nama : Budi Mahmudi

NIM : 55117120017

Program : Magister Manajemen

Tanggal :

Mengesahkan  
Pembimbing

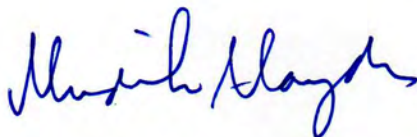


(Dr. Farida Elmi, MM)

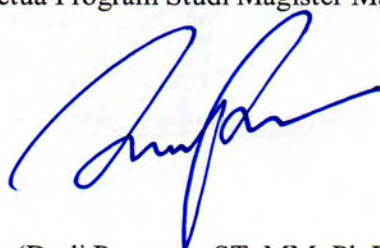
UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Prof. Dr. Ing. Mudrik Alaydrus)



(Dudi Permana, ST, MM, Ph.D)

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh :

Nama : Budi Mahmudi  
NIM : 55117120017  
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

dengan judul,

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE, BUDAYA ORGANISASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR : STUDI KASUS PADA GENERASI Y DI PERUM LPPNPI

telah dilakukan pengecekan similarity dengan sistem Turnitin pada tanggal 15 Juni 2020, didapatkan nilai persentase sebesar 27%.

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Jakarta, 15 Juni 2020

Administrator Turnitin



**Arie Pangudi, A.Md**

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Pengaruh *Leader Member Exchange*, Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus Pada Generasi Y di Perum LPPNPI)

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama : Budi Mahmudi

NIM : 55117120017

Program : Magister Manajemen

Tanggal :

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, Maret 2020



(Budi Mahmudi)

## KATA PENGANTAR

Mengucapkan segala puji syukur kehadiran Allah SWT yang tiada henti-hentinya menganugerahkan segala berkah, rahmat dan karuniaNya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh *Leader Member Exchange*, Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus Pada Generasi Y di Perum LPPNPI)” dengan lancar. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat kelulusan yang harus dipenuhi guna memperoleh gelar Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta.

Terselesaikannya Tesis ini juga tidak terlepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak. Pada kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya khusus kepada yang terhormat:

1. Dudi Permana ,ST ,MM ,Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta.
2. Dr. Farida Elmi, MM, selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis.
3. Seluruh Dosen dan staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta.
4. Untuk istriku Rr. Rheny Hidayah serta anak-anakku, Nadya, Farraj dan Farhan yang selalu memberikan doa, semangat, dan dukungan.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan penelitian selanjutnya.

Jakarta, Maret 2020  
Penulis

Budi Mahmudi



## DAFTAR ISI

	Halaman
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
ABSTRAK .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i> .....	v
LEMBAR PERNYATAAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi, Pembatasan dan Perumusan Masalah Penelitian .....	19
1.2.1. Identifikasi Masalah .....	19
1.2.2. Pembatasan Masalah .....	21
1.2.3. Perumusan Masalah .....	23
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	23
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	23
1.3.2. Manfaat Penelitian .....	24
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS</b> .....	25
2.1. Kajian Pustaka .....	25
2.1.1. <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) .....	25
2.1.1.1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi <i>Leader                             Member Exchange</i> .....	27
2.1.1.2. Dimensi dan Indikator <i>Leader Member                             Exchange</i> .....	29

2.1.2. Budaya Organisasi .....	31
2.1.2.1. Karakteristik Budaya Organisasi .....	34
2.1.2.2. Fungsi Budaya Organisasi .....	35
2.1.2.3. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi .....	35
2.1.3. <i>Employee Engagement</i> .....	37
2.1.3.1. Tujuan <i>Employee Engagement</i> .....	39
2.1.3.2. Dimensi dan Indikator <i>Employee Engagement</i> .....	40
2.1.4. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	41
2.1.4.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	42
2.1.4.2. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	45
2.1.4.3. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	46
2.2. Penelitian Terdahulu .....	48
2.3. Kerangka Pemikiran .....	68
2.4. Hipotesis .....	72
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	74
3.1. Jenis Penelitian .....	74
3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	74
3.3. Populasi dan Sampel .....	78
3.3.1. Populasi .....	78
3.3.2. Sampel .....	79
3.3.3. Teknik Pengambilan Sampel .....	80
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	81
3.5. Metode Analisis Data .....	83
3.5.1. Menilai Outer Model .....	84

1. Uji Validitas Konstruk .....	84
2. Uji Reliabilitas .....	85
3.5.2. Model Pengukuran ( <i>inner model</i> ) .....	85
3.5.3. Structural ( <i>inner</i> ) Model .....	85
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	87
4.1. Deskripsi Perusahaan .....	87
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	87
4.1.2. Lingkup dan Bidang Usaha .....	88
4.1.3. Sumber Daya .....	89
4.1.4. Tantangan Bidang Usaha .....	90
4.1.5. Proses Bisnis .....	91
4.2. Hasil Penelitian .....	93
4.2.1. Deskripsi Karakteristik Responden .....	94
4.2.2. Deskripsi Jawaban Responden .....	96
1. Variabel <i>Leader Member Exchange</i> ( $X_1$ ) .....	96
2. Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) .....	98
3. Variabel <i>Employee Engagement</i> ( $Y_1$ ) .....	100
4. Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ( $Y_2$ ) .....	101
4.2.3. Pengujian Instrumen .....	104
1. Uji Validitas .....	104
2. Uji Reliabilitas .....	108
4.2.4. Pemaknaan R Squared ( $R^2$ ) dan Pengujian model struktural ( <i>inner model</i> ) .....	109
1. Nilai R Squared ( $R^2$ ) .....	109
2. Pengujian Hipotesis .....	110
3. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	134
4.3. Pembahasan .....	136
4.3.1. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	136

4.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	137
4.3.3. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	139
4.3.4. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	140
4.3.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	142
4.3.6. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Variabel Mediasi .	143
4.3.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Variabel Mediasi .	145
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	147
A. Kesimpulan .....	147
B. Saran .....	151

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Perbandingan Karakter dan Peristiwa Berpengaruh Antar Generasi .....	4
Tabel 3.1.	Dimensi dan Indikator <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) .....	76
Tabel 3.2.	Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi (BO) .....	77
Tabel 3.3.	Dimensi dan Indikator <i>Employee Engagement</i> (EE) .....	77
Tabel 3.4.	Dimensi dan Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	78
Tabel 4.1.	Deskripsi Jenis Kelamin Responden .....	94
Tabel 4.2.	Deskripsi Usia Responden .....	94
Tabel 4.3.	Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden .....	95
Tabel 4.4.	Deskripsi Pendapatan Per Bulan .....	96
Tabel 4.5.	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> .....	108
Tabel 4.6.	Nilai <i>Composite Reliability</i> .....	108
Tabel 4.7.	<i>R Squared</i> ( $R^2$ ) .....	109
Tabel 4.8.	Hasil Estimasi <i>Path Coefficients Direct Effect</i> untuk Hipotesis 1, 2, dan 3 .....	111
Tabel 4.9.	Hasil Estimasi <i>Direct Effect</i> untuk Hipotesis 4 dan 5 .....	121
Tabel 4.10.	<i>Direct Effect</i> untuk Hipotesis 4 dan 5 .....	130
Tabel 4.11.	<i>Indirect Effect</i> untuk Hipotesis 6 dan 7 .....	131
Tabel 4.12.	Hasil Pengujian Hipotesis Keseluruhan .....	136

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Generasi Y Pegawai Perum LPPNPI Tahun 1980 sampai Tahun 2000 .....	5
Gambar 1.2.	Persentase Tingkat Absensi Tahun 2016 .....	14
Gambar 1.3.	Persentase Tingkat Absensi Tahun 2017 .....	14
Gambar 1.4.	Persentase Tingkat Absensi Tahun 2018 .....	15
Gambar 1.5.	Hasil Pra Survey tentang <i>Leader Member Exchange</i> , Budaya Organisasi, <i>Employee Engagement</i> , dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Karyawan Perum LPPNPI .....	17
Gambar 2.1.	Kerangka Pemikiran .....	71
Gambar 4.1.	Strategi Perusahaan .....	93
Gambar 4.2.	Diagram Garis Rata-Rata <i>Leader Member Exchange</i> ....	96
Gambar 4.3.	Diagram Garis Rata-Rata Budaya Organisasi .....	98
Gambar 4.4.	Diagram Garis Rata-Rata <i>Employee Engagement</i> .....	100
Gambar 4.5.	Diagram Garis Rata-Rata <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	102
Gambar 4.6.	Diagram Garis Hasil Validitas <i>Leader Member Exchange</i> .....	105
Gambar 4.7.	Diagram Garis Hasil Validitas Budaya Organisasi .....	106
Gambar 4.8.	Diagram Garis Hasil Validitas <i>Employee Engagement</i> ..	106
Gambar 4.9.	Diagram Garis Hasil Validitas <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	107
Gambar 4.10.	Model Penelitian <i>Direct Effect</i> untuk Hipotesis 1, 2, dan 3 .....	110
Gambar 4.11.	Model Penelitian <i>Direct Effect</i> untuk Hipotesis 4 dan 5...	121
Gambar 4.12.	<i>Indirect Effect</i> untuk Hipotesis 4 dan 5 .....	130
Gambar 4.13.	<i>Indirect Effect</i> untuk Hipotesis 6 dan 7 .....	131

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Hasil Tanggapan Responden Tentang *Leader Member Exchange* (LMX)
- Lampiran 3 Hasil Tanggapan Responden Tentang Budaya Organisasi (BO)
- Lampiran 4 Hasil Tanggapan Responden Tentang *Employee Engagement* (EE)
- Lampiran 5 Hasil Tanggapan Responden Tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- Lampiran 6 Hasil Uji Validitas *Structure Loadings and Cross-Loadings*
- Lampiran 7 Hasil Uji *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* Variabel Penelitian
- Lampiran 8 Hasil Uji *Average Variance Extracted*
- Lampiran 9 Hasil Uji *R Squared* ( $R^2$ )
- Lampiran 10 Hasil Uji Pengujian *Direct Effect* untuk Hipotesis 1, 2, dan 3
- Lampiran 11 Hasil Uji Pengujian *Direct Effect* untuk Hipotesis 4 dan 5
- Lampiran 12 Hasil Uji Pengujian *Indirect Effect* untuk Hipotesis 6 dan 7
- Lampiran 13 Jurnal Ilmiah

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA