Pengaruh *Leader Member Exchange* Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Property Area III Jawa Barat

Avianie Permata Alam[1], Syarifuddin[2]
[1] Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia Email: avianiepermataa@student.telkomuniversity.ac.id
[2] Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia Email: syarifuddin@telkomuniversity.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari studi ini guna mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan PT Telkom Property Area III Jawa Barat. *Leader Member Exchange* merupakan konsep yang menekankan kualitas keterkaitan di antara atasan serta bawahan, sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* ialah perilaku sukarela dari pegawai di luar tugas formal yang dapat mendukung efektivitas organisasi. Kinerja karyawan berperan sebagai indikator krusial guna menilai efektivitas serta produktivitas perusahaan.

Studi ini memanfaatkan metode kuantitatif melalui pendekatan deskriptif serta kausal. Responden pada studi ini sejumlah 62 karyawan PT Telkom Property Area III Jawa Barat. Data diperoleh dengan menyebarkan angket/kuesioner serta dilaksanakan pengolahan memanfaatkan analisis regresi linear berganda melalui bantuan program SPSS.

Perolehan studi memperlihatkan bahwasanya *Leader Member Exchange* dengan parsial tidak berdampak signifikan bagi kinerja karyawan. Sementara itu, *Organizational Citizenship Behavior* dengan parsial berdampak signifikan positif bagi kinerja karyawan. Dengan simultan, *Leader Member Exchange* dan *Organizational Citizenship Behavior* berdampak signifikan bagi kinerja karyawan PT Telkom Property Area III Jawa Barat. Berdasarkan hasil koefisien determinasi, kedua variabel tersebut bisa menjabarkan variasi kinerja karyawan sejumlah 80,7%, sedangkan 19,3% sisa lainnya dikenai pengaruh oleh faktor lainnya yang tidak diteliti pada studi ini.

Kata Kunci: *Leader Member Exchange*, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This research purposes to examine the effect of Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior on employee performance at PT Telkom Property Area III West Java. Leader Member Exchange refers to the quality of the correlation between supervisors and subordinates, while Organizational Citizenship Behavior refers to employees' voluntary behavior beyond formal job duties that supports organizational effectiveness. Employee performance is an important indicator in assessing company effectiveness and productivity.

This study employs both causal and descriptive methods in a quantitative manner. 62 workers from PT Telkom Property Area III West Java made up the responders. Questionnaires were used to gather data, and SPSS was used to process the data using multiple linear regression analysis.

The findings show that, partially, Leader Member Exchange does not have a significant impact on employee performance. Meanwhile, Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on employee performance. Simultaneously, Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior have a significant impact on employee performance at PT Telkom Property Area III West Java. Based on the coefficient of determination, both variables explain 80.7% of the variation in employee performance, while the remaining 19.3% is influenced by other factors not examined in this study.

Keywords: *Leader Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance.*

I. PENDAHULUAN

PT Telkom Property Area III Jawa Barat merupakan unit wilayah yang bergerak dalam pengelolaan dan pengembangan properti guna mendukung aktivitas operasional Telkom Group. Sebagai organisasi yang dinamis, keberhasilan pencapaian target perusahaan sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusianya. Namun, data internal memperlihatkan adanya fluktuasi pada performa kerja karyawan. Kinerja pada tahun 2023 dan 2024 sempat membaik, dengan mayoritas karyawan (60%) berada pada kategori sedang (P3). Namun pada tahun 2025, pencapaian

kinerja karyawan pada kategori istimewa (P1) dan baik sekali (P2) justru mengalami penurunan. Kondisi ini belum memuaskan pihak manajemen, terutama dalam menghadapi tantangan transformasi bisnis dan tuntutan pertumbuhan berkelanjutan (*sustainable growth*).

Satu di antara faktor yang diduga memengaruhi fluktuasi performa ini adalah kualitas relasi dari atasan-bawahan atau *Leader-Member Exchange* (LMX), yang diukur melalui indikator *respect, trust,* dan *obligation*. Di lingkungan perusahaan, implementasi LMX sudah berjalan melalui sikap atasan yang responsif terhadap masukan serta adanya integritas kerja, meski aspek komitmen moral dan tanggung jawab (*obligation*) dinilai masih perlu dioptimalkan.

Selain LMX, faktor lain yang krusial ialah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela pegawai di luar deskripsi pekerjaan formal. Karakteristik OCB di lingkungan operasional terbukti mampu mendukung efektivitas organisasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Manajemen mengharapkan kontribusi *extra-role* ini dapat terus ditingkatkan demi mendorong produktivitas individu. Berpedoman pada fenomena tersebut, tujuan dari studi ini guna menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Property Area III Jawa Barat.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Leader Member Exchange (LMX)

Leader Member Exchange (LMX) merupakan proses relasi sosial yang saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikut, di mana kualitas hubungan tersebut bervariasi pada setiap bawahan karena perbedaan karakteristik, kemampuan, dan intensitas interaksi (Wirawan, 2013). Menurut Graen & Uhl-Bien (1995), interaksi ini bertumpu pada tiga dimensi utama berupa *respect* (penghargaan), *trust* (kepercayaan), dan *obligation* (kewajiban). Hubungan LMX yang berkualitas tinggi terbukti memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, serta objektivitas penilaian kinerja sekaligus menurunkan *turnover intention* karyawan (Gerstner & Day, 1997; Nusantara (2015)).

B. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB ialah perilaku sukarela dari pegawai di luar tugas formal tanpa paksaan untuk mendorong efektivitas serta keberhasilan organisasi. Perilaku *extra-role* ini tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan atau memperoleh penghargaan formal, namun esensial dalam meningkatkan efektivitas perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2015), organisasi yang berhasil membutuhkan karyawan yang bersedia memberikan kontribusi melebihi standar tugas formalnya. Selanjutnya, Saleem & Amin (2013) dalam (Yusanrinofitri et al., 2024) menyatakan bahwasanya OCB diukur melalui lima indikator, yaitu *altruism* (membantu rekan kerja), *conscientiousness* (kedisiplinan tinggi), *civic virtue* (partisipasi aktif), *sportsmanship* (toleransi kondisi kerja), dan *courtesy* (perilaku sopan).

C. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan ialah perolehan kerja dengan kualitas serta kuantitas yang diraih oleh seorang pegawai guna melakukan tanggung jawabnya selaras dengan tanggung jawab yang dibagikan (Mangkunegara, 2017 dalam Silas et al. (2019)). Capaian hasil kerja dipengaruhi langsung oleh kemampuan dan motivasi karyawan. Menurut Mangkunegara (2019), terdapat lima dimensi untuk mengukur kinerja tersebut, meliputi inisiatif (perilaku proaktif), kerja sama (hubungan baik antarpegawai), kualitas kerja (efektivitas proses), kuantitas kerja (pemenuhan target), serta tanggung jawab (akuntabilitas hasil kerja).

III.METODOLOGI PENELITIAN

Studi kuantitatif ini menerapkan desain deskriptif dan kausal untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel (Sugiyono, 2019). Data studi dikumpulkan secara langsung melalui teknik kuesioner lewat memberi instrumen pertanyaan tertulis pada responden (Sugiyono, 2019).

Variabel operasional pada studi ini mencakup:

1. Variabel Bebas (X): Variabel bebas yang memengaruhi atau berperan sebagai penyebab timbulnya perubahan (Sugiyono, 2019), yaitu LMX (X_1) dan OCB (X_2).

2. Variabel Terikat (Y): Variabel terikat yang dikenai pengaruh oleh adanya variabel bebas (Sugiyono, 2019), yaitu Kinerja Karyawan.

Untuk memastikan kualitas instrumen yang digunakan, dilaksanakan pengujian validitas memanfaatkan rumus *Pearson Product Moment* (Sugiyono, 2019). Suatu butir pernyataan terbukti valid apabila skor $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$. Berdasarkan sampel ($N$) = 62 pada tingkat signifikansi 5% dengan nilai r_{tabel} acuan sejumlah 0,250, hasil pengujian memperlihatkan seluruh item pernyataan untuk variabel LMX (6 item), OCB (10 item), serta Kinerja Karyawan (10 item) mempunyai skor $r_{\text{hitung}} > 0{,}250$ yang menjadikan terbukti valid.

Berikutnya, pengujian reliabilitas dilaksanakan guna melaksanakan pengujian akan konsistensi instrumen pengukuran secara berulang memanfaatkan metode *Cronbach's Alpha* (Sugiyono, 2019). Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Hasil analisis memperlihatkan nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel LMX sejumlah 0,901 dan OCB sejumlah 0,924. Karena kedua nilai tersebut berada jauh di atas batas minimal 0,60, maka seluruh instrumen dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden didominasi oleh pria, berusia 31–40 tahun, berpendidikan S1, serta masa kerja melebihi 5 tahun. Untuk memvisualisasikan dengan lebih menyeluruh mengenai distribusi data tersebut, rekapitulasi karakteristik responden dirangkum oleh Tabel 1:

Tabel 1 Kriteria Responden

Karakteristik	Kategori Dominan	Frekuensi	Persentase
Usia	31-40 tahun	20	32,3%
Jenis kelamin	Pria	39	62,9%
Pendidikan terakhir	Sarjana (S1)	45	72,6%
Masa kerja	> 5 tahun	49	79,0%

Sumber: data olahan penulis, 2026

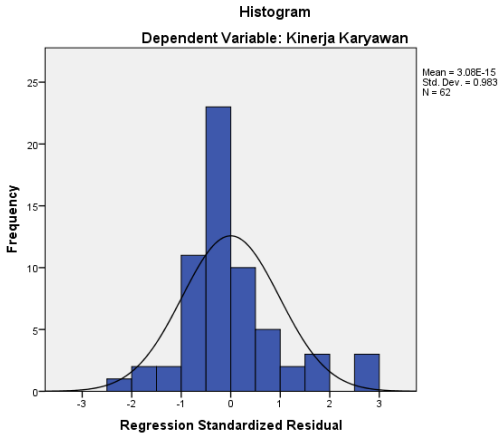
A. Analisis Deskriptif

Mengacu pada (Sugiyono, 2019)Statistik deskriptif ialah metode guna memvisualisasikan atau meringkas data yang dihimpunkan tanpa mempunyai tujuan guna membentuk simpulan umum (generalisasi). Selain menyajikan data, metode ini juga digunakan untuk melihat hubungan antarvariabel (korelasi), melakukan perkiraan (regresi), serta membandingkan rata-rata sampel atau populasi.

Perolehan atas analisis deskriptif memperlihatkan bahwasanya ketiga variabel studi berada dalam kategori sangat baik. Variabel *Leader Member Exchange* (LMX) memperoleh persentase sejumlah 87% dengan capaian tertinggi pada indikator keyakinan pemimpin terhadap kemampuan tugas karyawan. Sementara itu, variabel OCB juga mencapai 87% yang didominasi oleh indikator tutur kata santun dan menghargai rekan kerja (91%). Terakhir, variabel Kinerja Karyawan mencatatkan persentase tertinggi sejumlah 89% dengan indikator penyelesaian tugas berdasarkan target sebagai kontributor utama (91%).

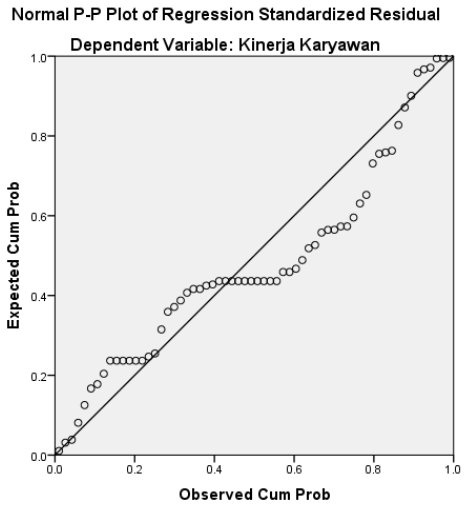
B. Uji Normalitas

Tujuan dari pengujian normalitas guna menyelidiki data yang diperoleh terdistribusi normal atau tidak. Baiknya model regresi seharusnya mempunyai skor residual yang terdistribusi normal. Pengujian ini dilaksanakan secara visual maupun statistik, diantaranya adalah analisis grafik histogram, normal P-P Plot, serta pengujian *One-Sample Kolmogorov Smirnov* terhadap nilai *Unstandardized Residual*.



Gambar 1 Grafik Histogram

Berdasarkan Gambar 1, tampilan grafik histogram memperlihatkan sebaran data residual pada variabel kinerja karyawan yang tidak sepenuhnya simetris mengikuti pola kurva normal. Karena pembuktian visual ini belum cukup kuat untuk memastikan terpenuhinya asumsi normalitas secara mutlak, maka dilakukan konfirmasi lebih lanjut melalui grafik Normal P-P Plot dalam Gambar 2.



Gambar 2 Grafik P-P Plot

Grafik tersebut memperlihatkan penyebaran dari titik-titik residual yang cenderung menjauhi garis diagonal, yang mengonfirmasi bahwasanya nilai residual model regresi cenderung tidak berdistribusi normal. Untuk mendapatkan kesimpulan objektif pada tingkat signifikansi 5% (0,05), pengujian statistik formal dilaksanakan memanfaatkan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* pada skor *Unstandardized Residual*.

Tabel 2 Hasil *Kolmogorov-Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.22254049
Most Extreme Differences	Absolute	.167
	Positive	.167
	Negative	-.104
Test Statistic		.167
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000[c]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Uji ini menghasilkan nilai Asymp. Sig. 2-tailed sejumlah 0,000. Mengingat skor tersebut di bawah ambang batas yang ditetapkan (0,000 < 0,05), menjadikan penolakan bagi hipotesis nol, yang mengartikan data residual pada pemodelan regresi secara empiris terbukti tidak terdistribusi normal.

Menanggapi tidak terpenuhinya asumsi tersebut, pendekatan *Bootstrap Confidence* Interval dengan 5.000 kali replikasi sampel pada tingkat kepercayaan BCa 95% diterapkan sebagai langkah alternatif untuk menjaga ketahanan estimasi parameter dari risiko bias. Melalui *robustness check* non-parametrik ini, estimasi parameter model regresi dipastikan tetap valid, kuat, dan terhindar dari bias akibat penyimpangan sebaran distribusi.

C. Uji Multikolinearitas

Tujuan dari pengujian multikolinearitas guna melaksanakan pengujian apakah pada pemodelan regresi teridentifikasi keberadaan keterkaitan antar variabel bebas. Gejala multikolinearitas bisa ditemukan lewat mengamati skor *Tolerance* serta *Variance Inflation Factor* (VIF).

Tabel 3 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

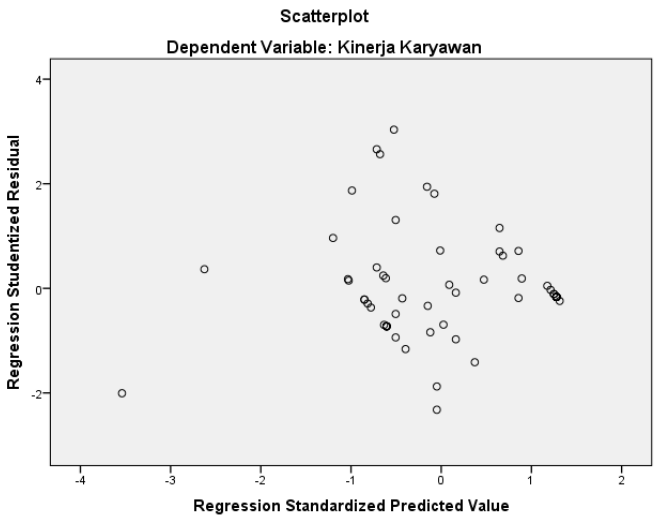
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Leader Member Exchange	.415	2.410
	Organizational Citizenship Behavior	.415	2.410

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan perolehan atas pengujian, skor *Tolerance* bagi variabel *Leader Member Exchange* (X_1) adalah sejumlah 0,415 ($> 0{,}10$) dengan skor VIF sejumlah 2,410 (< 10). Selaras dengan perihal tersebut, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X_2) juga memperlihatkan nilai *Tolerance* sejumlah 0,415 ($> 0{,}10$) serta skor VIF sejumlah 2,410 (< 10). Melalui hasil estimasi tersebut, bisa diambil kesimpulan bahwasanya model regresi pada studi ini terbebas dari gejala multikolinearitas.

D. Uji Heterokedastisitas

Tujuan dari pengujian Heteroskedastisitas guna menyelidiki apakah ditemukan ketidakselarasn varians residual pada pemodelan regresi. Pengujian ini dilaksanakan dengan melihat grafik scatterplot di antara nilai *Regression Standardized Predicted Value* serta *Regression Studentized Residual*.



Gambar 3 Scatterplot

Ketiadaan pola sebaran yang teratur tampak dari penyebaran titik-titik residual yang berlangsung secara acak pada area di atas maupun di bawah skor 0 di sepanjang sumbu Y. Kondisi tersebut membuktikan bahwasanya model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas, sehingga mencukupi kelayakan guna diimplementasikan pada tahapan analisis berikutnya.

E. Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda dimanfaatkan guna mengukur arah serta sebesar apa dampak variabel independen, ialah *Leader-Member Exchange* (X_1) serta *Organizational Citizenship Behavior* (X_2), bagi variabel dependen ialah Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 4 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.666	.248		2.682	.009
	Leader Member Exchange	-.101	.078	-.114	-1.304	.197
	Organizational Citizenship Behavior	.976	.086	.986	11.288	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Mengacu pada perolehan atas olah data dalam Tabel 4, berikut didapatkan model persamaan regresi berupa:

$$Y = 0{,}666 - 0{,}101X_1 + 0{,}976X_2$$

Persamaan tersebut memperlihatkan bahwasanya skor konstanta sejumlah 0,666 mengindikasikan tingkat kinerja karyawan ketika variabel LMX serta OCB mempunyai nilai nol. Koefisien regresi LMX (X_1) mempunyai skor negatif sejumlah -0,101, yang berarti setiap peningkatan satu satuan LMX akan menurunkan kinerja karyawan sejumlah 0,101 dengan asumsi variabel lainnya konstan. Sebaliknya, koefisien regresi OCB (X_2) bernilai positif sejumlah 0,976, menandakan bahwasanya tiap naiknya satu satuan OCB akan menaikkan kinerja karyawan sejumlah 0,976 melalui asumsi variabel lainnya yang tetap.

F. Uji T

Uji T (parsial) bertujuan guna melaksanakan pengukuran akan seberapa jauh setiap variabel bebas dengan individu berkontribusi guna mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Tabel 5 Hasil Uji T

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.666	.248		2.682	.009		
	Leader Member Exchange	-.101	.078	-.114	-1.304	.197	.415	2.410
	Organizational Citizenship Behavior	.976	.086	.986	11.288	.000	.415	2.410

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Uji hipotesis dilaksanakan lewat mengomparasi skor signifikansi ($\alpha = 0{,}05$). Perolehan atas pengujian parsial memperlihatkan bahwasanya variabel Inisiatif mempunyai skor $t_{\text{hitung}} = -1{,}304$ melalui signifikansi $0{,}197 > 0{,}05$. Skor koefisien B sejumlah $-0{,}101$ mengindikasikan arah dampak negatif yang tidak signifikan, menjadikan peningkatan Inisiatif tidak terbukti berkontribusi terhadap Kinerja Karyawan. Sebaliknya, variabel Tanggung Jawab memperlihatkan pengaruh positif dan signifikan yang sangat kuat dengan nilai $t_{\text{hitung}} = 11{,}288$ serta skor signifikansi $0{,}000 < 0{,}05$. Koefisien B mempunyai nilai positif sejumlah $0{,}976$ mengonfirmasi bahwasanya tingginya Tanggung Jawab yang dimiliki, maka Kinerja Karyawan akan naik dengan signifikan.

G. Uji F

Uji F (simultan) bertujuan guna melaksanakan pengujian akan dampak bersama di antara variabel bebas bagi Kinerja Karyawan pada tingkat signifikansi ($\alpha = 0{,}05$).

Tabel 6 Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.151	2	6.576	128.424	.000[b]
	Residual	3.021	59	.051		
	Total	16.172	61			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior, Leader Member Exchange

Berpedoman pada hasil analisis ANOVA, didapatkan skor F_{hitung} sejumlah 128,424 melalui skor signifikansi 0,000. Mengingat skor signifikansi tersebut jauh di bawah dari 0,05 ($0{,}000 < 0{,}05$) serta skor F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($128{,}424 > 3{,}15$ pada $df = 2; 59$), maka H_0 ditolak. Dengan demikian, bisa diambil kesimpulan bahwasanya seluruh variabel bebas dengan serentak berdampak signifikan positif bagi Kinerja Karyawan.

H. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) bertujuan guna melaksanakan pengukuran akan seberapa besar kapabilitas seluruh variabel independen guna menjabarkan variasi variabel terikat. Pada model regresi linear berganda, skor *Adjusted R Square* digunakan sebagai acuan karena telah disesuaikan dengan jumlah variabel bebas di dalam penelitian.

Tabel 7 Uji Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.902[a]	.813	.807	.22628

a. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior, Leader Member Exchange

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berpedoman pada perolehan atas pengujian dalam tabel *Model Summary*, didapatkan skor koefisien korelasi (R) sejumlah 0,902 yang memperlihatkan ditemukannya korelasi yang sangat kuat di antara variabel bebas dengan Kinerja Karyawan. Sedangkan, skor *Adjusted R Square* diperoleh sejumlah 0,807. Melalui perhitungan $Kd =$ Adjusted $R^2 \times 100\%$, diambil kesimpulan bahwasanya variabel bebas dengan serentak berkontribusi menjabarkan variasi Kinerja Karyawan sejumlah **80,7%**. Sementara **19,3%** sisa lainnya dikenai pengaruh oleh faktor atau variabel lainnya di luar model studi ini.

I. Uji Ketahanan Model (*Robustness Check*) via Bootstrap

Dikarenakan nilai residual model regresi terindikasi tidak berdistribusi normal (*Asymp. Sig.* = 0,000), dilakukan uji ketahanan (*robustness check*) menggunakan pendekatan *Bootstrap Confidence Interval* dengan 5.000 kali replikasi sampel pada tingkat kepercayaan BCa 95%.

Tabel 8 Hasil Bootstrap

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bootstrap[a] Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	BCa 95% Confidence Interval Lower	Upper
1	(Constant)	.666	.004	.285	.025	.148	1.222
	Leader Member Exchange	-.101	.020	.120	.412	-.325	.201
	Organizational Citizenship Behaviour	.976	-.021	.110	.000	.781	1.125

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 5000 bootstrap samples

Hasil validasi pada Tabel 8 memperlihatkan:

1. Variabel LMX: Nilai *confidence interval* ada pada kisaran $-0{,}325$ (*Lower Bound*) sampai $0{,}201$ (*Upper Bound*). Karena rentang tersebut melewati angka nol dan diperkuat melalui skor signifikansi *bootstrap* sejumlah $0{,}412 > 0{,}05$, bisa diambil kesimpulan bahwasanya LMX dengan konsisten tidak berdampak signifikan bagi Kinerja Karyawan.
2. Variabel OCB: Nilai *confidence interval* ada pada kisaran $0{,}781$ (*Lower Bound*) sampai $1{,}125$ (*Upper Bound*). Seluruh rentang nilai tersebut bernilai positif (tidak melewati angka nol) serta memiliki signifikansi *bootstrap*

sejumlah $0{,}000 < 0{,}05$. Perolehan tersebut secara kokoh memvalidasi bahwasanya OCB secara konsisten berdampak signifikan positif bagi peningkatan Kinerja Karyawan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berpedoman pada analisis data serta pengujian hipotesis pada PT Telkom Property Area III Jawa Barat, bisa diambil kesimpulan bahwasanya:

1. Leader Member Exchange (LMX) tergolong dalam kategori sangat baik (87%), dengan nilai paling tinggi ada pada indikator keyakinan pemimpin terhadap kemampuan tugas karyawan (90%). Secara parsial, LMX tidak berdampak signifikan bagi kinerja karyawan.
2. Organizational Citizenship Behavior (OCB) tergolong dalam kategori sangat baik (87%), melalui nilai paling tinggi ada pada indikator tutur kata santun dan menghargai rekan kerja (91%). Dengan parsial, OCB berdampak signifikan positif bagi kinerja karyawan.
3. Kinerja Karyawan tergolong dalam kategori sangat baik (89%), melalui nilai paling tinggi ada pada indikator penyelesaian tugas berdasarkan target (91%). Secara simultan, LMX dan OCB berdampak signifikan bagi peningkatan kinerja karyawan PT Telkom Property Area III Jawa Barat.

B. Saran

1. Saran Bagi Perusahaan

a. **Prioritas Pengembangan OCB:** Perusahaan disarankan memprioritaskan pengembangan OCB karena terbukti berdampak signifikan positif bagi kinerja. Langkah yang bisa diambil meliputi penerapan sistem penghargaan perilaku *extra-role*, budaya *peer recognition*, serta program *mentoring* dan *knowledge sharing* berkala guna meningkatkan kerja sama tim.

b. **Peningkatan Proaktivitas Karyawan:** Mengingat indikator tindakan proaktif tanpa instruksi memiliki nilai rata-rata terendah, perusahaan disarankan mendorong kemandirian karyawan. Upaya ini dapat dilakukan melalui pendelegasian wewenang yang jelas, pelatihan *problem solving*, dan penetapan batas keputusan operasional agar karyawan dapat bertindak cepat dan mandiri sesuai prosedur.

c. **Optimalisasi LMX dan Work-Life Balance:** Meskipun LMX tidak berdampak signifikan dengan parsial, perusahaan tetap disarankan memelihara kualitas hubungan atasan-bawahan demi lingkungan kerja yang kondusif. Mengingat indikator *work-life balance* memiliki nilai rata-rata terendah, perusahaan perlu meningkatkan komunikasi individual (*one-on-one*), memberikan umpan balik konstruktif secara berkala, serta mengelola beban kerja secara proporsional.

2. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

a. **Pengembangan Variabel Studi:** Peneliti berikutnya disarankan memperluas model dengan menambahkan variabel lain yang relevan terhadap kinerja karyawan, seperti *work engagement*, kompetensi, kepuasan kerja, *perceived organizational support*, atau motivasi kerja berdasarkan landasan teori dan riset terdahulu agar hasilnya lebih komprehensif.

b. **Diversifikasi Sumber Data:** Peneliti selanjutnya disarankan menggunakan variasi sumber data untuk meningkatkan validitas dan objektivitas. Selain kuesioner *self-assessment*, pengukuran kinerja dapat dipadukan dengan penilaian atasan, wawancara, atau dokumen resmi perusahaan guna meminimalkan risiko *common method bias*

REFERENSI

[1] D. Wirawan, “Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian,” *Jakarta PT. Rajagrafindo Persada*, 2013.

[2] G. B. Graen and M. Uhl-Bien, “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective,” 1995. [Online]. Available: http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/57

[3] K. B. Nusantara, "PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PT SQUARE GROUP," Yogyakarta, Oct. 2015.
[4] S. P. Robbins and T. A. Judge, "Perilaku Organisasi Organizational Behavior-16/E.," 2015.
[5] P. P. Dinas *et al.*, "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterikatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Peran Mediasi Kepuasan Kerja Article Informations," Online, 2024.
[6] B. Silas, G. Lumintang, F. Ekonomi dan Bisnis, and J. Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado, "THE INFLUENCE OF MOTIVATION, CAREER DEVELOPMENT AND FINANCIAL COMPENSATION TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT MARGA DWITAGUNA MANADO," *Jurnal EMBA*, vol. 7, no. 4, pp. 4630–4638, 2019.
[7] A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Refika Aditama, 2019.
[8] P. D. Sugiyono, "metode penelitian pendidikan (kuantitatif, kualitatif, kombinasi, R&D dan penelitian pendidikan)," *Metode Penelitian Pendidikan*, vol. 67, no. 2019, p. 18, 2019.