

## PENGARUH *LEADERSHIP MEMBER EXCHANGE* DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* KARYAWAN DI PT. WELCO

Danny Ch Gosaria dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: d\_godwin@rocketmail.com;roy@peter.petra.ac.id

**Abstrak**—Didalam karya ilmiah ini peneliti ingin mengetahui Pengaruh *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan di PT. Welco dengan menggunakan dimensi-dimensi *Leadership Member Exchange* dan dimensi-dimensi Komitmen Organisasional terhadap dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Hasil analisis data dengan menggunakan analisa deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji analisa regresi linear berganda, uji t, uji f. Cara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengolah data hasil penyebaran kuesioner dan kemudian menganalisa dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solution for Windows Ver. 13.0* dan kemudian dibandingkan dengan penelitian dan teori yang ada.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, didapatkan hasil bahwa masing-masing variabel bebas, *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel terikat, *Organizational Citizenship Behavior*. Dan kedua variabel bebas, *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel terikat *Organizational Citizenship Behavior*.

### **Kata kunci:**

*Leadership Member Exchange*, Komitmen Organisasional, *Organizational Citizenship Behavior*

## I. PENDAHULUAN

### 1. Permasalahan penelitian

Untuk dapat bertahan dalam tantangan pasar global yang sangat kompetitif dan selalu berubah pada abad ke-21 ini, terdapat banyak faktor yang membuat perusahaan dapat bertahan dan memenangkan sebuah persaingan, seperti pengelolaan sumber daya yang baik, pengetahuan yang luas, fasilitas yang mendukung, modal, tenaga ahli dan sebagainya. Tetapi faktor utama yang sangat dibutuhkan perusahaan adalah seorang pemimpin yang dapat mengatur, mengarahkan, pengetahuan luas, memahami bagaimana menjalankan sebuah bisnis dan profitabilitas operasi bisnis.

Komitmen Organisasional (KO) dari seorang karyawan terhadap perusahaan juga sangat penting karena dengan adanya

Komitmen Organisasional maka karyawan akan mempunyai tujuan dan kejelasan yang pasti bekerja dalam sebuah perusahaan.

Realitanya saat ini, terdapat banyaknya penipuan dan tindakan curang dari karyawan yang bisa merugikan perusahaan seperti korupsi uang perusahaan, pencurian aset perusahaan, menjual aset perusahaan kepada pihak lawan. Karena itu *Organizational Citizenship Behavior* sangat penting dan dapat memberikan dampak yang positif pada perusahaan perusahaan sendiri. Sekarang ini untuk mendapatkan karyawan yang memiliki perilaku seperti itu sangatlah sulit dan dibutuhkan kerja keras untuk mendapatkan kondisi perusahaan dimana memiliki karyawan yang memiliki perilaku yang setia dan bertanggung jawab kepada perusahaan. Model Kepemimpinan seperti *Leadership Member Exchange* (LMX) memainkan peranan penting dalam situasi perusahaan yang seperti itu.

Perusahaan yang akan diteliti untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang positif dari *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di PT. Welco, Krembangan barat 1-3, Surabaya, Indonesia. PT. Welco merupakan perusahaan yang bergerak di bidang makanan yaitu coklat. PT. Welco didirikan oleh Willem (Go Tjong Hoen) pada tahun 1946. Di lingkungan kerja di PT. Welco menunjukkan bahwa adanya indikasi atau cerminan yang menunjukkan terdapat *Leadership Member Exchange*, pada saat ditempat penelitian, peneliti melihat karyawan terlihat mempunyai hubungan yang baik, ini terlihat dari pada saat diberikan tugas tambahan di luar jam kerja untuk mengatarkan surat-surat ke ekspedisi, karyawan tersebut bersedia untuk mengatarkannya dan terlihat komunikasi antara pemimpin dan karyawan tersebut tidak kaku tapi akrab.

Berdasarkan pengamatan lebih lanjut oleh peneliti di PT. Welco, terdapat beberapa karyawan yang berperilaku kurang baik pada saat disuruh ikut memindahkan barang ke dalam gudang mereka terlihat kurang senang, pada saat memindahkan barang, beberapa karyawan ini terlihat oleh peneliti duduk dan ngobrol agak lama di dalam sebelum kembali ikut memindahkan barang. Dari sini peneliti, melihat bahwa ternyata terdapat juga karyawan yang berperilaku kurang baik di PT. Welco.

Dari pengamatan awal terlihat hubungan pemimpin dan karyawan cukup baik, cara berkomunikasi juga terlihat sudah akrab dan sudah menunjukkan indikasi terdapat *Leadership Member Exchange*, seperti karyawan yang bersedia mengatarkan surat di luar jam kerja dan *turnover* karyawan yang baik menunjukkan adanya Komitmen Organisasional yang

cukup kuat, karena dari data 5 tahun terakhir tidak terdapat karyawan yang keluar dari PT. Welco. Tetapi berdasarkan pengamatan selanjutnya, terlihat terdapat karyawan yang berperilaku kurang baik seperti itu, hal inilah yang membuat peneliti semakin tertarik untuk meneliti apakah betul terdapat pengaruh yang positif dari *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Welco karena berdasarkan pengamatan juga terdapat karyawan yang berperilaku kurang baik.

#### **Tujuan penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisa pengaruh *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di PT. Welco.

#### **Leadership Member Exchange**

*Leadership Member Exchange* didefinisikan oleh Truckenbrodt Y. B. (2000), sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada hubungan dua arah antara pemimpin dan karyawan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan.

Sementara itu menurut Robbins & Judge (2011) *Leadership Member Exchange* adalah kreasi dari pemimpin dengan membuat pembagian kelompok yang terdiri dari *in group* dan *out group*. Kualitas hubungan yang baik dengan *in group* akan meningkatkan kinerja, mengurangi *turnover* karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Scandura et al. (1986) (dalam Dae-seok Kang, Stewart & Jim, 2007) *Leadership member exchange* adalah sistem komponen dan hubungan, melibatkan hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan melibatkan pola perilaku yang saling ketergantungan, sebagai sarana untuk berbagi, sebagai konsep dilingkungan kerja, memberikan manfaat dan nilai.

#### **Komitmen Organisasional**

Komitmen Organisasional didefinisikan oleh Mowday et al. (1979) (dalam Luthans, 2006) sebagai: Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan di perusahaan tertentu, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi perusahaan, kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

Sementara itu menurut George & Jones (2006), Komitmen Organisasional adalah kumpulan perasaan dan keyakinan bahwa orang-orang tersebut memiliki perusahaan secara keseluruhan. Komitmen Organisasional itu sendiri ada ketika para pekerja merasa senang menjadi bagian dari suatu perusahaan, menimbulkan kepercayaan dan hal-hal yang baik ketika ada hubungannya dengan perusahaan, dan beniat untuk melakukan apapun yang berguna bagi perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2007) Komitmen Organisasional didefinisikan sebagai suatu pernyataan di mana seorang karyawan mengidentifikasi perusahaan dengan tujuan dan harapan-harapannya untuk mempertahankan kebersamaannya dengan perusahaan.

#### **Organizational Citizenship Behavior**

Awalnya, Organ (1988) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai setiap tindakan yang diskresioner dan tidak secara eksplisit atau langsung diakui oleh sistem formal kinerja manajemen yang dapat untuk meningkatkan fungsi dan kinerja perusahaan. Organ (1997) menyempurnakan definisi ini, konseptualisasi *Organizational Citizenship*

*Behavior* sebagai bentuk kinerja yang mendukung lingkungan sosial maupun psikologis di mana tugas-tugas kerja yang tertanam. Sementara itu menurut Bateman & Organ, OCB adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh karyawan kepada perusahaan, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu (dalam Organ, Podsakoff, dan MacKenzie, 2006). Menurut Robbins & Judge (2011) OCB adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung perusahaan secara efektif.

## **II. METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yaitu penelitian dengan data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk angka-angka, meskipun juga berupa data kualitatif sebagai pendukungnya, seperti kata-kata atau kalimat yang tersusun dalam angket, kalimat hasil konsultasi atau wawancara antara peneliti dan informan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, karena bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi dan berbagai situasi yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi. Kemudian mengangkat ke permukaan karakter atau gambaran tentang kondisi dan situasi tersebut (Bungin, 2011).

### **Sumber Data**

Menurut Bungin (2011), data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Dalam hal ini, data primer didapat langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner yang disebar pada karyawan yang bekerja di PT. Welco.

Menurut Bungin (2011), data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah buku-buku mengenai teori yang di pakai dalam penelitian ini, profil perusahaan, struktur perusahaan dan data karyawan.

### **Objek dan Subjek Penelitian**

Menurut Sugiyono (2009), objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variabel tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Jadi dapat disimpulkan bahwa objek penelitian digunakan untuk mendapatkan data sesuai tujuan dan kegunaan tertentu. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di PT. Welco.

Menurut Arikunto (2010), Subjek penelitian merupakan sesuatu yang sangat penting kedudukannya dalam penelitian, subjek penelitian harus diatur sebelum peneliti mengumpulkan data. Subjek penelitian dapat berupa benda, hal atau orang. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Welco.

### **Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2009), populasi adalah wilayah generalisasi yang terjadi atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah 100 orang karyawan yang bekerja pada PT. Welco.

Menurut Sugiyono (2009), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel harus diambil dari populasi yang betul-betul mewakili. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini didapat dari PT. Welco. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan dari PT. Welco, diambil 85 orang karyawan sebagai responden.

**Teknik Pengumpulan Data**

Pengukuran variabel LMX mengadaptasi skala dari Liden dan Maslyn (1998) (dalam Schoon H. J., 2008), Pengukuran variabel Komitmen Organisasional berdasarkan pengertian dari Mowday et. al. (1979) dalam Luthans (2006). Pengukuran variabel OCB mengadaptasi dimensi dari Organ (1988) (Dalam Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2006).

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan metode pengumpulan data dengan cara membagi kuesioner. Menurut Sugiyono (2009), kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan tertulis yang harus dijawab oleh responden. Adapun penelitian ini menggunakan skala likert dalam menjawab pertanyaan yang ada di kuesioner, dengan skala terkecil adalah 1 (satu) dan skala terbesar adalah 5 (lima), dan penjelasannya sebagai berikut:

- Nilai 1 menjelaskan sangat tidak setuju (STS).
- Nilai 2 menjelaskan tidak setuju (TS).
- Nilai 3 menjelaskan netral (N).
- Nilai 4 menjelaskan setuju (S).
- Nilai 5 menjelaskan sangat setuju (SS).

**Teknik Pengelolaan Data**

Dalam penelitian ini dilakukan analisis data dengan memakai uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, uji asumsi klasik dan analisa regresi linear berganda yang menggunakan program SPSS 13.0 for windows

Uji validitas adalah derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti (Sugiyono, 2009). Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian.

Menurut Susan Stainback (1988) menyatakan bahwa reliabilitas berkenaan derajat konsistensi dan stabilitas suatu data atau temuan. Dalam pandangan kuantitatif, suatu data dinyatakan *reliable* apabila dan atau lebih peneliti dalam obyek yang sama, atau peneliti sama dalam waktu yang berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menjadi menunjukkan dua data yang tidak berbeda.”

Analisa deskriptif dilakukan untuk mengetahui frekuensi jawaban tiap pertanyaan yang diajukan dan juga untuk mengetahui karakteristik responden. Pada analisa deskriptif ini, peneliti menggunakan tabel frekuensi. Digunakan teknik analisa tabel frekuensi dikarenakan salah satu fungsinya adalah untuk mendapatkan deskripsi ciri atau karakteristik responden atas dasar analisa satu variabel tertentu. Tabel-tabel frekuensi biasanya memuat dua kolom, yaitu jumlah frekuensi dan persentase untuk setiap kategorinya (Singarimbun & Efendi, 1995). Pada penelitian ini, responden yang digunakan adalah karyawan pria dan wanita yang sudah bekerja di atas lima tahun.

Mean adalah nilai rata-rata dari suatu populasi. Metode ini di gunakan untuk mengetahui skor rata-rata masing-masing jawaban atau tanggapan dari responden (Bungin, 2011):

Menurut Suharyadi & Purwanto (2003), skala interval adalah suatu skala pemberian angka pada objek yang mempunyai sifat ukuran ordinal dan mempunyai jarak atau interval yang sama (dalam Tejonogoro, 2012). Sedangkan data dengan skala interval (data interval) adalah suatu urutan atau seri/ rangkaian nilai/ angka yang masing-masing menempati titik dengan jarak yang sama antar nilai/ angka yang berdekatan (Tejonogoro, 2012). Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas. Uji multikolinieritas dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas.

Menurut Sutjipto (2012), uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain.

Menurut Sutjipto (2012), uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual terdistribusi normal.

Dalam penelitiian ini analisa yang dipakai adalah analisa regresi linier berganda dimaksud untuk menguji bagaimana pengaruh variabel X (X1,X2) terhadap variabel Y. Dalam penelitian ini variabel independen atau bebas adalah *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional terhadap variabel dependen atau terikat *Organizational Citizenship Behavior*.

Menurut Kuncoro (dalam Sutjipto, 2012), koefisien determinasi dapat mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menentangkan variasi variabel terikat. Prosedur yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah prosedur uji t dan uji F. Menurut Bungin (2011), Uji t dimaksudkan untuk menguji perbedaan dua rata-rata dari dua sampel terhadap suatu variabel.

Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis untuk variabel *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
  - $H_0 : \beta_0 = 0$ , berarti variabel-variabel bebas (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).
  - $H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti variabel bebas (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).
2. Hipotesis untuk variabel Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
  - $H_0 : \beta_0 = 0$ , berarti variabel-variabel bebas (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).
  - $H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti variabel bebas (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Uji F dilakukan untuk mengetahui signifikansi koefisien dari korelasi berganda (Sugiyono, 2004).

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$ , berarti variabel-variabel bebas (X1, X2) tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (Y).

$H_1 : \beta_1, \beta_2 \neq 0$ , berarti variabel-variabel bebas (X1, X2) mempunyai pengaruh positif secara bersama-sama dan signifikan terhadap variabel terikat (Y).

**III. ANALISA DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Analisis Data**

Validitas menunjukkan sejauh mana sebuah indikator dapat mengukur suatu konsep. Uji validitas dilakukan terhadap masing-masing item pertanyaan (indikator) yang membentuk variabel penelitian. Untuk mengukur validitas di dalam penelitian ini digunakan korelasi *pearson* dengan kriteria jika korelasi *pearson* antara masing-masing pertanyaan dengan skor total atau  $r_{pearson} > r_{tabel}$  ( $\alpha=5\%, n=85$ ), maka item pertanyaan tersebut bisa dikatakan valid. Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan program SPSS 13.0 for windows. Berikut adalah hasil dari pengujian validitas indikator pertanyaan pada masing-masing variabel penelitian:

Tabel 1. Uji Validitas Variabel *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional

Variabel	Indikator	$r_{pearson}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Leadership Member Exchange (X1)	X1.1.	0.676.	0.213.	Valid.
	X1.2.	0.604.	0.213.	Valid.
	X1.3.	0.600.	0.213.	Valid.
	X1.4.	0.687.	0.213.	Valid.
	X1.5.	0.672.	0.213.	Valid.
	X1.6.	0.635.	0.213.	Valid.
	X1.7.	0.736.	0.213.	Valid.
	X1.8.	0.632.	0.213.	Valid.
	X1.9.	0.556.	0.213.	Valid.
	X1.10.	0.622.	0.213.	Valid.
	X1.11.	0.569.	0.213.	Valid.

Komitmen Organisasional (X2)	X2.1	0.436	0.213	Valid
	X2.2	0.469	0.213	Valid
	X2.3	0.462	0.213	Valid
	X2.4	0.278	0.213	Valid
	X2.5	0.574	0.213	Valid
	X2.6	0.435	0.213	Valid
	X2.7	0.532	0.213	Valid
	X2.8	0.351	0.213	Valid
	X2.9	0.416	0.213	Valid
	X2.10	0.520	0.213	Valid
	X2.11	0.521	0.213	Valid
	X2.12	0.218	0.213	Valid
	X2.13	0.411	0.213	Valid
	X2.14	0.289	0.213	Valid
	X2.15	0.463	0.213	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada kedua variabel bebas yaitu *Leadership Member Exchange* dan *Komitmen Organisasional* penelitian menghasilkan nilai  $r_{pearson}$  di atas nilai  $r_{tabel}$ , sehingga dapat dikatakan bahwa item-item pertanyaan yang mengukur kedua variabel tersebut dinyatakan valid.

Tabel 2. Uji validitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel	Indikator	$r_{pearson}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior (Y)	Y1	0.594	0.213	Valid
	Y2	0.436	0.213	Valid
	Y3	0.697	0.213	Valid
	Y4	0.442	0.213	Valid
	Y5	0.603	0.213	Valid
	Y6	0.656	0.213	Valid
	Y7	0.677	0.213	Valid
	Y8	0.226	0.213	Valid
	Y9	0.543	0.213	Valid
	Y10	0.681	0.213	Valid
	Y11	0.495	0.213	Valid
	Y12	0.447	0.213	Valid
	Y13	0.105	0.213	Tidak Valid
	Y14	0.675	0.213	Valid
	Y15	0.529	0.213	Valid
	Y16	0.643	0.213	Valid
	Y17	0.690	0.213	Valid
	Y18	0.391	0.213	Valid
	Y19	0.612	0.213	Valid
	Y20	0.447	0.213	Valid
	Y21	0.357	0.213	Valid
	Y22	0.529	0.213	Valid
	Y23	0.597	0.213	Valid
	Y24	0.538	0.213	Valid
	Y25	0.280	0.213	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui terdapat satu indikator pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang menghasilkan nilai  $r_{pearson}$  di bawah nilai  $r_{tabel}$ , yaitu pada indikator Y13, sehingga

pada pengujian selanjutnya indikator ini akan direduksi atau dihilangkan. Berikut ini disajikan tabel uji validitas indikator pertanyaan pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* setelah indikator Y13 direduksi:

Tabel 3. Uji Validitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior* Pasca Reduksi

Variabel	Indikator	$r_{pearson}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior (Y)	Y1	0.594	0.213	Valid
	Y2	0.454	0.213	Valid
	Y3	0.711	0.213	Valid
	Y4	0.437	0.213	Valid
	Y5	0.603	0.213	Valid
	Y6	0.655	0.213	Valid
	Y7	0.695	0.213	Valid
	Y8	0.218	0.213	Valid
	Y9	0.548	0.213	Valid
	Y10	0.662	0.213	Valid
	Y11	0.495	0.213	Valid
	Y12	0.441	0.213	Valid
	Y14	0.693	0.213	Valid
	Y15	0.533	0.213	Valid
	Y16	0.657	0.213	Valid
	Y17	0.694	0.213	Valid
	Y18	0.389	0.213	Valid
	Y19	0.603	0.213	Valid
	Y20	0.453	0.213	Valid
	Y21	0.343	0.213	Valid
	Y22	0.513	0.213	Valid
	Y23	0.581	0.213	Valid
	Y24	0.549	0.213	Valid
	Y25	0.288	0.213	Valid

Sumber: Perhitungan Peneliti

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* menghasilkan nilai  $r_{pearson}$  di atas nilai  $r_{tabel}$ , sehingga dapat dikatakan bahwa item-item pertanyaan yang mengukur variabel ini dinyatakan valid.

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat diandalkan. Jika nilai *alpha cronbach* > 0.6, maka item-item pertanyaan yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan bantuan program *SPSS 13.0 for windows*:

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
<i>Leadership Member Exchange</i> (X1)	0.852	Reliabel
Komitmen Organisasional (X2)	0.673	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.892	Reliabel

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Tabel 4 menunjukkan besarnya nilai *Alpha Cronbach* setiap variabel penelitian nilainya lebih besar dari 0.6, sehingga dapat dikatakan bahwa kuisioner pada penelitian ini dinyatakan memenuhi syarat kehandalan kuisioner atau reliabel.

Data pada penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada 85 karyawan PT. Welco. Berikut akan dideskripsikan profil responden penelitian serta jawaban responden penelitian mengenai indikator pertanyaan pada variabel *Leadership Member Exchange*, *Komitmen Organisasional* dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 5. Profil Responden

Profil	Frekuensi	Prosentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	42, 49,4
	Perempuan	43, 50,6
Jabatan	Staff Produksi	66, 77,6
	Staff	19, 22,4
Masa kerja	6 -10 th.	32, 37,6
	11 -15 th.	34, 40
	16 -20 th.	12, 14,2
	21 -25 th.	5, 5,9
	26 -30 th.	1, 1,2
Usia	>40 Th.	23, 27,1
	20-25 Th.	9, 10,6
	25-30 Th.	17, 20
	30-35 Th.	16, 18,8
	35-40 Th.	20, 23,5

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa jumlah karyawan PT. Welco yang menjadi sampel penelitian berjenis kelamin laki-laki dan perempuan adalah relatif sama, yaitu 42 orang (49.4%) karyawan laki-laki dan 43 orang (50.6%) karyawan perempuan. Dari segi jabatan dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan adalah karyawan produksi yaitu sebanyak 66 orang (77,6%), sedangkan staff berjumlah 19 orang (22,4%). Dilihat dari segi masa kerja, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan memiliki masa kerja antara 6-10 tahun berjumlah 32 orang (37.6%) dan 11-15 tahun berjumlah 34 orang (40%), sedangkan karyawan dengan masa kerja antara 21-25 tahun dan 26-30 adalah karyawan dengan jumlah terkecil yang masing-masing berjumlah 5 orang (5,9%) dan berjumlah 1 orang (1,2%). Dari segi usia dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan berusia di atas 40 tahun yaitu sebanyak 23 orang (27.1%), sedangkan karyawan dengan usia antara 20-25 tahun adalah karyawan dengan jumlah paling sedikit, yaitu sebanyak 9 orang (10.6%).

Deskripsi jawaban responden dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden terhadap masing-masing pertanyaan dan secara keseluruhan. Dengan interval kelas 0.8 kemudian disusun kriteria rata-rata jawaban responden yang disajikan pada Tabel di bawah ini:

Tabel.6. Kategori Rata-Rata Jawaban Responden

Interval	Kategori
4.20 < a =< 5.00	Sangat tinggi (ST)
3.40 < a =< 4.20	Tinggi (T)
2.60 < a =< 3.40	Sedang (S)
1.80 < a =< 2.60	Rendah (R)
1.00 < a =< 1.80	Sangat rendah (SR)

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Berikut adalah deskripsi jawaban responden mengenai variabel *Leadership Member Exchange*, *Komitmen Organisasional* dan *Organizational Citizenship Behavior*:

Tabel 7. Mean Variabel Leadership Member Exchange

Indikator	Instrumen										Mean	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	F <sub>1</sub>	% <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	% <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	% <sub>3</sub>	F <sub>4</sub>	% <sub>4</sub>	F <sub>5</sub>	% <sub>5</sub>		
X1.1	0	0,00	0	0,00	22	25,88	33	38,82	30	35,29	4,09	T
X1.2	0	0,00	0	0,00	13	15,29	43	50,59	29	34,12	4,19	T
X1.3	0	0,00	0	0,00	30	35,29	34	40,00	21	24,71	3,89	T
X1.4	0	0,00	0	0,00	24	28,24	31	36,47	30	35,29	4,07	T
X1.5	0	0,00	6	7,06	29	34,12	33	38,82	17	20,00	3,72	T
X1.6	0	0,00	1	1,18	30	35,29	33	38,82	21	24,71	3,87	T
X1.7	0	0,00	3	3,53	21	24,71	41	48,24	20	23,53	3,92	T
X1.8	0	0,00	1	1,18	19	22,35	41	48,24	24	28,24	4,04	T
X1.9	0	0,00	0	0,00	25	29,41	28	32,94	32	37,65	4,08	T
X1.10	0	0,00	1	1,18	31	36,47	30	35,29	23	27,06	3,88	T
X1.11	0	0,00	1	1,18	27	31,76	38	44,71	19	22,35	3,88	T
Keseluruhan											3,97	T

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa:

- Rata-rata keseluruhan jawaban responden pada variabel *Leadership Member Exchange* adalah di kategori tinggi yaitu sebesar 3.97. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi positif terhadap *Leadership Member Exchange* di PT. Welco, yaitu meliputi aspek *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect* yang ditunjukkan oleh pimpinan.
- Rata-rata terbesar pada variabel ini adalah sebesar 4.19 yaitu pada indikator X1.2, hal ini menunjukkan bahwa tingkat *Leadership Member Exchange* tertinggi yang dirasakan oleh karyawan adalah pada adanya perhatian pimpinan terhadap absensi, disituasi ini karyawan merasa pemimpin bersikap adil dan tegas terhadap seluruh karyawan dan tidak pilih-pilih.
- Rata-rata terendah pada variabel ini sebesar 3.72 yaitu pada indikator X1.5, hal ini menunjukkan bahwa tingkat *Leadership Member Exchange* terendah yang dirasakan oleh karyawan adalah pada adanya kesediaan dari karyawan untuk menerima tanggung jawab di luar pekerjaan, hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa jika sudah melaksanakan tugas dan tanggung jawab, mereka berhak tidak membantu perusahaan untuk adanya pemberian tanggung jawab tambahan.

Tabel 8. Mean Variabel Komitmen Organisasional

Indikator	Instrumen										Mean	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	F <sub>1</sub>	% <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	% <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	% <sub>3</sub>	F <sub>4</sub>	% <sub>4</sub>	F <sub>5</sub>	% <sub>5</sub>		
X2.1	0	0,00	0	0,00	16	18,82	48	56,47	21	24,71	4,06	T
X2.2	0	0,00	0	0,00	32	37,65	37	43,53	16	18,82	3,81	T
X2.3	0	0,00	1	1,18	19	22,35	46	54,12	19	22,35	3,98	T
X2.4	0	0,00	0	0,00	25	29,41	37	43,53	23	27,06	3,98	T
X2.5	0	0,00	0	0,00	29	34,12	29	34,12	27	31,76	3,98	T
X2.6	0	0,00	0	0,00	30	35,29	41	48,24	14	16,47	3,81	T
X2.7	0	0,00	0	0,00	15	17,65	40	47,06	30	35,29	4,18	T
X2.8	0	0,00	3	3,53	20	23,53	29	34,12	33	38,82	4,08	T
X2.9	0	0,00	3	3,53	42	49,41	26	30,59	14	16,47	3,60	T
X2.10	0	0,00	4	4,71	27	31,76	48	56,47	6	7,06	3,66	T
X2.11	0	0,00	0	0,00	36	42,35	32	37,65	17	20,00	3,78	T
X2.12	0	0,00	2	2,35	33	38,82	44	51,76	6	7,06	3,64	T
X2.13	0	0,00	0	0,00	27	31,76	40	47,06	18	21,18	3,89	T
X2.14	0	0,00	0	0,00	36	42,35	27	31,76	22	25,88	3,84	T
X2.15	0	0,00	3	3,53	26	30,59	30	35,29	26	30,59	3,93	T
Keseluruhan											3,88	T

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa:

- Rata-rata keseluruhan jawaban responden pada variabel Komitmen Organisasional adalah dengan kategori tinggi yaitu sebesar 3.88. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian yaitu karyawan PT. Welco, dapat dikatakan memiliki tingkat Komitmen Organisasional yang tinggi.
- Rata-rata terbesar pada variabel ini adalah sebesar 4.18 yaitu pada indikator X2.7, hal ini menunjukkan bahwa tingkat Komitmen Organisasional dari karyawan cenderung dikaitkan dengan kesetiaan karyawan untuk bekerja pada perusahaan, pada indikator ini karyawan merasa perusahaan adalah tempat yang baik untuk bekerja bagi dirinya sehingga karyawan mempunyai keinginan yang kuat agar tetap dapat bekerja dalam perusahaan,
- Rata-rata terendah pada variabel ini sebesar 3.60 yaitu pada indikator X2.9, hal ini menunjukkan bahwa tingkat Komitmen Organisasional terendah dari karyawan cenderung dikaitkan dengan adanya kesediaan dari karyawan untuk menerima hampir semua jenis penugasan untuk tetap dapat bekerja pada perusahaan, kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan kurang bersedia karena kemungkinan merasa sudah mempunyai tanggung jawab dan sudah cukup berat, kurang yakin dengan kemampuan, takut kelelahan dalam bekerja dan sebagainya.

Tabel 9. Mean Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator	Instrumen										Mean	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	F <sub>1</sub>	% <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	% <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	% <sub>3</sub>	F <sub>4</sub>	% <sub>4</sub>	F <sub>5</sub>	% <sub>5</sub>		
Y1	0	0.00	5	5.88	29	34.12	34	40.00	17	20.00	3.74	T <sub>1</sub>
Y2	0	0.00	7	8.24	28	32.94	32	37.65	18	21.18	3.72	T <sub>1</sub>
Y3	0	0.00	7	8.24	31	36.47	25	29.41	22	25.88	3.73	T <sub>1</sub>
Y4	0	0.00	0	0.00	27	31.76	41	48.24	17	20.00	3.88	T <sub>1</sub>
Y5	0	0.00	0	0.00	26	30.59	32	37.65	27	31.76	4.01	T <sub>1</sub>
Y6	0	0.00	1	1.18	24	28.24	40	47.06	20	23.53	3.93	T <sub>1</sub>
Y7	0	0.00	1	1.18	30	35.29	33	38.82	21	24.71	3.87	T <sub>1</sub>
Y8	0	0.00	4	4.71	15	17.65	41	48.24	25	29.41	4.02	T <sub>1</sub>
Y9	0	0.00	0	0.00	14	16.47	46	54.12	25	29.41	4.13	T <sub>1</sub>
Y10	0	0.00	6	7.06	22	25.88	38	44.71	19	22.35	3.82	T <sub>1</sub>
Y11	0	0.00	4	4.71	26	30.59	25	29.41	30	35.29	3.95	T <sub>1</sub>
Y12	0	0.00	3	3.53	32	37.65	25	29.41	25	29.41	3.85	T <sub>1</sub>
Y14	0	0.00	4	4.71	31	36.47	24	28.24	26	30.59	3.85	T <sub>1</sub>
Y15	0	0.00	3	3.53	31	36.47	38	44.71	13	15.29	3.72	T <sub>1</sub>
Y16	0	0.00	1	1.18	35	41.18	29	34.12	20	23.53	3.80	T <sub>1</sub>
Y17	0	0.00	6	7.06	27	31.76	35	41.18	17	20.00	3.74	T <sub>1</sub>
Y18	0	0.00	1	1.18	26	30.59	36	42.35	22	25.88	3.93	T <sub>1</sub>
Y19	0	0.00	2	2.35	30	35.29	40	47.06	13	15.29	3.75	T <sub>1</sub>
Y20	0	0.00	0	0.00	22	25.88	42	49.41	21	24.71	3.99	T <sub>1</sub>
Y21	0	0.00	0	0.00	20	23.53	48	56.47	17	20.00	3.96	T <sub>1</sub>
Y22	0	0.00	0	0.00	24	28.24	43	50.59	18	21.18	3.93	T <sub>1</sub>
Y23	0	0.00	0	0.00	32	37.65	32	37.65	21	24.71	3.87	T <sub>1</sub>
Y24	0	0.00	1	1.18	25	29.41	28	32.94	31	36.47	4.05	T <sub>1</sub>
Y25	0	0.00	0	0.00	16	18.82	22	25.88	47	55.29	4.36	ST <sub>1</sub>
Keseluruhan											3.9	T <sub>1</sub>

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui bahwa:

- Rata-rata keseluruhan jawaban responden pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah dengan kategori tinggi yaitu sebesar 3.9.
- Rata-rata terbesar pada variabel ini adalah sebesar 4.36 yaitu pada indikator Y25, hal ini menunjukkan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* tertinggi dari karyawan dikaitkan dengan adanya saran atau masukan untuk meningkatkan operasional perusahaan.
- Rata-rata terendah pada variabel ini sebesar 3.72 yaitu pada indikator Y2 dan Y15, hal ini menunjukkan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* terendah dirasakan karyawan pada adanya kesediaan untuk membantu orang lain

yang pekerjaannya *overload* atau menumpuk, Dan indikator terendah berikutnya adalah tidak mengekspresikan kemarahan ketika ada suatu perubahan yang diperkenalkan oleh pimpinan, Multikolinearitas menunjukkan hubungan linear yang sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Berikut adalah nilai VIF dan nilai *tolerance* yang dihasilkan model regresi:

Tabel 10. Nilai VIF dan *Tolerance* variabel bebas

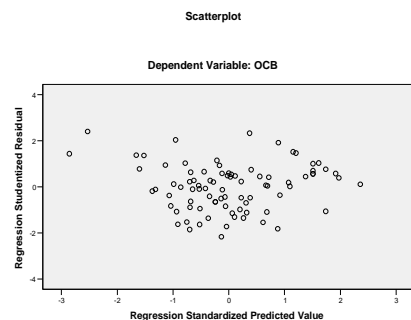
Variabel Penelitian	Colinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
<i>Leadership Member Exchange</i>	0.770	1.299
Komitmen Organisasional	0.770	1.299

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Berdasarkan Tabel 10 diketahui bahwa nilai VIF kedua variabel bebas lebih kecil dari 10, demikian pula nilai *tolerance* semuanya di atas 0.1, sehingga dapat diartikan bahwa model regresi bebas dari multikolinearitas, atau dengan kata lain asumsi non multikolinearitas terpenuhi.

Heteroskedastisitas menunjukkan adanya ketidaksamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Berikut gambar *scatterplot* yang dihasilkan dari analisis regresi yang menunjukkan bahwa asumsi non-heteroskedastisitas telah terpenuhi:

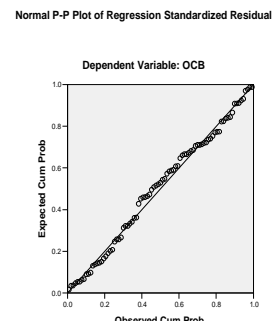
Gambar 1. *Scatterplot*



Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Prosedur uji normalitas dilakukan dengan menggunakan grafik *normal p-p plot* dimana setiap titik-titik di dalam grafik diharapkan menyebar di sekitar garis diagonal yang menunjukkan bahwa asumsi normalitas residual model telah terpenuhi. Berikut ini adalah gambar grafik *normal p-p plot* yang menunjukkan bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi:

Gambar 2. *Normal P-P Plot*



Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Analisa regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari

karyawan PT. Welco. Berikut ini adalah tabel analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS 13.0 for windows:

Tabel 11. Koefisien regresi

Model	Koefisien
Konstanta	0.056
Leadership Member Exchange (X1)	0.186
Komitmen Organisasional (X2)	0.801

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Model regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 0.056 + 0.186 X1 + 0.801 X2$$

*Organizational Citizenship Behavior* =

$$0.056 + 0.186 \text{ Leadership Member Exchange} + 0.801 \text{ Komitmen Organisasional}$$

Nilai koefisien regresi masing-masing variabel bebas yaitu *Leadership Member Exchange* dan *Komitmen Organisasional* adalah sebagai berikut:

- Nilai koefisien dari *Leadership Member Exchange* sebesar 0,186 menunjukkan bahwa setiap peningkatan indikator LMX di PT. Welco akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,186.
- Nilai koefisien dari *Komitmen Organisasional* sebesar 0,801 menunjukkan bahwa setiap peningkatan indikator *Komitmen Organisasional* di PT. Welco akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,801.

Berikut ini merupakan tabel hasil dari uji regresi linear berganda menggunakan software SPSS 13.0 for windows:

Tabel 12 Hasil regresi linear berganda

Model	R
1	.722 <sup>a</sup>

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Dari tabel 12 diatas dapat diartikan bahwa nilai koefisien korelasi berganda sebesar 0,722 atau sebesar 72,2% menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Leadership Member Exchange* (X1), *Komitmen Organisasional* (X2) memberikan pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan proporsi pengaruh secara keseluruhan dari variabel bebas terhadap variabel terikat atau presentase keragaman data di variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas dalam model regresi.

Tabel 13 Hasil Koefisien Determinasi

Model	Koefisien Deteerminasi (R square)
1	.521

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Berdasarkan tabel 13 diatas, didapatkan nilai koefisien determinasi sebesar 0.521, nilai ini menunjukkan bahwa besarnya proporsi pengaruh variabel bebas yaitu *Leadership Member Exchange* dan *Komitmen Organisasional* terhadap variabel terikat *Organizational Citizenship Behavior* PT. Welco adalah sebesar 52.1%, sedangkan sisanya yaitu 47.9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel-variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini. Prosedur yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah prosedur uji t dan uji F. Hasil uji t dari analisis regresi antara *Leadership Member Exchange* dan *Komitmen Organisasional* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan PT. Welco adalah sebagai berikut:

Tabel 14. Hasil Uji t

Variabel Penelitian	$t_{hitung}$	Sig. t
---------------------	--------------	--------

<i>Leadership Member Exchange</i>	2.470	0.016
<i>Komitmen Organisasional</i>	6.813	0.000

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Berdasarkan tabel 14 didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Variabel *Leadership Member Exchange* mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,470 dengan nilai probabilitas sebesar 0,016. Karena  $t_{tabel} (1,98827) < t_{hitung}$  dan nilai probabilitas kurang dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
2. Variabel *Komitmen Organisasional* mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,813 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Karena  $t_{tabel} (1,98827) < t_{hitung}$  dan nilai probabilitas kurang dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Hasil uji F dari regresi antara *Leadership Member Exchange* dan *Komitmen Organisasional* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan PT. Welco adalah sebagai berikut:

Tabel 15. Hasil Uji F

$F_{hitung}$	Sig. F
44.595	0.000

Sumber: Hasil Perhitungan Peneliti

Berdasarkan tabel 15 didapatkan hasil yaitu Variabel *Leadership Member Exchange* dan *Komitmen Organisasional* mempunyai nilai  $F_{hitung}$  sebesar 44,595 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Karena  $F_{tabel} (3,10) < F_{hitung}$  dan nilai probabilitas kurang dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

### Pembahasan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 85 karyawan di PT. Welco diketahui karakteristik responden yang dominan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Menurut jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan dengan frekuensi sebanyak 43 orang dengan presentase sebesar 50,6 %.
- Menurut jabatan, mayoritas adalah staff produksi sebanyak 66 orang dengan presentase 77,6 %.
- Menurut masa kerja, mayoritas responden memiliki masa bekerja sekitar 11-15 tahun, sebanyak 34 orang dengan presentase sebesar 40 %.
- Menurut usia, mayoritas respoonden memiliki usia diatas 40 tahun, sebanyak 23 orang dengan presentase sebesar 27,1 %.

Karakteristik karyawan seperti di atas menunjukkan bahwa terdapatnya *Leadership Member Exchange* dan *Komitmen Organisasional*. Melihat dari karakteristik tersebut menunjukkan bahwa terdapatnya hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan yang berpengaruh terhadap *Komitmen Organisasional* dari karyawan terhadap perusahaan, yang ditunjukan dari lamanya karyawannya bekerja. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Truckenbrodt (2000) mengungkapkan bahwa fokus dari *Leadership member exchange* adalah dimaksudkan untuk memaksimalkan keberhasilan perusahaan melalui interaksi kedua belah pihak.

Dari hasil analisa regresi linear berganda ditemukan nilai koefisien korelasi berganda sebesar 0,722 atau sebesar 72,2% menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Leadership Member Exchange* dan *Komitmen Organisasional* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Truckenbrodt (2000) bahwa peningkatan kualitas hubungan pemimpin dan karyawan akan meningkatkan derajat kepuasan kerja, dan *Komitmen Organisasional* dari karyawan, serta *Organizational Citizenship Behavior*.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,521 atau sebesar 52,1% yang berarti bahwa *Leadership Member Exchange* (X1) dan *Komitmen Organisasional* (X2) mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada

variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 52.1%, sedangkan sisanya sebesar 47.9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel-variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **Pengaruh Leadership Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Dari hasil uji t yang dilakukan, diketahui variabel *Leadership Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai nilai  $F_{hitung}$  sebesar 2,470 dengan nilai probabilitas sebesar 0,016. Dengan demikian dapat diartikan bahwa variabel bebas *Leadership Member Exchange* (X1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat. Sehingga hipotesis pertama *Leadership Member Exchange* mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* terbukti kebenarannya.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa *Leadership Member Exchange* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini sesuai dengan yang di sampaikan Sparrowe & Liden, 1997; Wayne et. al., (1997) (dalam Dae-seok Kang, Stewart & Jim, 2007) yang mengatakan bahwa karyawan yang sering berinteraksi dengan para pemimpin akan memiliki dukungan pemimpin, kepercayaan diri yang tinggi, dorongan pemimpin, dan pertimbangan pemimpin, dan juga karyawan akan mengambil tugas tambahan atau mengeluarkan usaha ekstra untuk mencapai tujuan kerja perusahaan melampaui harapan kontrak atau transaksional.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Dari hasil uji t yang dilakukan, diketahui variabel Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai nilai  $F_{hitung}$  sebesar 6,813 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Dengan demikian dapat diartikan bahwa variabel bebas Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat. Sehingga hipotesis kedua Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* terbukti kebenarannya.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Ada 3 hal yang menunjukkan bahwa karyawan mempunyai Komitmen Organisasional terhadap perusahaan (Mowday et al., 1979, (dalam Luthans, 2006)):

- Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan di perusahaan tertentu.
- Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi perusahaan.
- Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

#### **Pengaruh Leadership Member Exchange dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Dari hasil uji F yang dilakukan, besarnya nilai  $F_{hitung}$  sebesar 2,470 dengan nilai probabilitas sebesar 0,016. Dengan demikian dapat diartikan bahwa variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat. Sehingga hipotesis ketiga yaitu *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Truckenbrodt (2000) mengungkapkan bahwa fokus dari *Leadership member exchange* adalah dimaksudkan untuk memaksimalkan keberhasilan perusahaan melalui interaksi kedua belah pihak. Temuan penelitiannya membuktikan bahwa peningkatan kualitas hubungan pemimpin dan karyawan akan meningkatkan derajat kepuasan kerja, dan Komitmen Organisasional dari karyawan, serta *Organizational Citizenship Behavior*. Hubungan pemimpin dan karyawan yang baik dapat menimbulkan Komitmen Organisasional dari karyawan yang akan

berpengaruh terhadap adanya perilaku yang baik dari karyawan (OCB).

#### **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

##### **Kesimpulan**

Dari hasil analisa data dan pembahasan dari bab sebelumnya diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di PT. Welco.
2. Masing-masing variabel bebas, yaitu *Leadership member exchange* dan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel terikat, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Kedua variabel bebas tersebut berpengaruh secara individual dan positif terhadap variabel terikat. Artinya semakin tinggi kualitas hubungan pemimpin dan karyawan (LMX) akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* dan semakin tinggi Komitmen Organisasional akan meningkatkan perilaku yang baik (OCB) dari karyawan perusahaan.
3. Kedua variabel bebas, yaitu *Leadership Member Exchange* dan Komitmen Organisasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel terikat *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan PT. Welco.

##### **Saran**

Dari kesimpulan diatas didapatkan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi PT. Welco
  - PT. Welco disarankan untuk memperhatikan indikator *Leadership Member Exchange* yang kurang dalam penelitian ini yaitu:
    - Kepercayaan diri dari karyawan dapat berkurang karena, kurang percayanya pemimpin terhadap kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh karyawan. Untuk mengatasinya dengan cara memberikan pelatihan agar dapat melakukan tugas tertentu dengan baik, sehingga kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan dan potensi karyawan juga akan naik begitu juga dengan karyawan, kepercayaan dari pemimpin tersebut dapat menaikkan kepercayaan dirinya dalam bekerja.
    - Kesiediaan karyawan untuk menerima tanggung jawab di luar pekerjaan untuk mengatasinya dengan cara, pemimpin memberikan perhatian dan mengkomunikasikan dengan karyawan, apakah terdapat hal yang kurang atau tidak sesuai dalam bekerja. Sehingga akan dapat meningkatkan perilaku baik yang mendukung (OCB) dari karyawan di PT. Welco.
  - Pada indikator Komitmen Organisasional PT. Welco disarankan untuk memperhatikan indikator mengenai kurangnya kesiediaan dari karyawan untuk menerima hampir di semua penugasan untuk tetap dapat bekerja pada perusahaan dengan cara perhatian dari pemimpin dan di komunikasikan dengan karyawan, apakah terdapat hal yang kurang dalam bekerja, seperti kecapekan dalam bekerja atau merasa kurang mampu dalam melakukan tugas tertentu, jika diketahui kurang mampu dalam melakukan tugas tertentu, mengatasinya dengan cara memberikan pelatihan kepada karyawan.
  - PT. Welco disarankan untuk membuat struktur perusahaan sesuai dengan undang-undang perseroan terbatas (UU Nomer 40 Tahun 2007), seperti harus terdapat komisaris dan sebagainya.
2. Bagi penelitian selanjutnya  
Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan terdapat di penelitian ini, untuk itu peneliti menyarankan jika ada penelitian selanjutnya yang serupa maka diharapkan untuk menambah jenis variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*, karena dalam penelitian ini ditemukan bahwa terdapat variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan.



**DAFTAR REFERENSI**

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Al-Zu'bi, Ali (2011). *Organizational Citizenship Behavior and Impact on Knowledge Sharing: An Empirical Study*. Canadian Center of Science and Education. Retrieved October, 23 2013, from ABI/INFORM Global (proquest) database.
- Bendvold, O. (2012). *Task Characteristic As a Mediator of The LMX-OCB Relationship*. GRA 19003 Master Thesis. BI Norwegian Business School.
- Bungin, B. (2011). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana
- Dae-Seok Kang, Stewart & jim (2007). *Leader-member exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD: Development of Units of Theory and Lawsof Interaction*. Retrieved October, 23 2013, from ABI/INFORM Global (proquest) database.
- George & Jones (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior (5<sup>th</sup> Ed)*. Upper saddle river, New jersey: Pearson education Inc.
- Hilary J. Schoon (2008). *Person-Supervisor Fit: Implicants for Organizational Stress Organizational Commitment, and Job Satisfaction*. Retrieved October, 23 2013 from <http://books.google.com/books?id=z-VVF5wOuqAC&pg=PA9&dq=liden+and+maslyn+leadership+member+exchange&hl=en&sa=X&ei=L8Furf0EciprAeg3IDwCg&ved=0CFMQ6AEwBA#v=onepage&q=liden%20and%20maslyn%20leadership%20member%20exchange&f=false>
- Luthans. F. (2006). *Organizational Behavior (11th ed.)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Meyer & Allen (1991). *Comitment In The Workplace: Theory, Research and Application*. Retrieved October, 23 2013, from <http://books.google.com/books?id=jn4VFpFJ2qQC&printsec=frontcover&dq=allan+and+meyer+commitment+organizational&hl=en&sa=X&ei=QcBoUob7J8X-rAeGpYHABQ&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=allan%20and%20meyer%20commitment%20organizational&f=false>
- Organ, Podsakoff, & Mackenzie (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedants, and Consequences*. Retrieved Mey, 9 2013, from [http://books.google.co.id/books?id=chbOCYIj9soC&printsec=frontcove&dq=Organ,+Podsakoff,+%26+Mackenzie,+2006&hl=en&sa=X&ei=\\_2yxUqmnF4XirAfc34CYAg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Organ%2C%20Podsakoff%2C%20%26%20Mackenzie%2C%202006&f=false](http://books.google.co.id/books?id=chbOCYIj9soC&printsec=frontcove&dq=Organ,+Podsakoff,+%26+Mackenzie,+2006&hl=en&sa=X&ei=_2yxUqmnF4XirAfc34CYAg&redir_esc=y#v=onepage&q=Organ%2C%20Podsakoff%2C%20%26%20Mackenzie%2C%202006&f=false)
- Robbins, & Judge (2007). *Organizational Behavior, (12<sup>th</sup> Ed)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson education Inc.
- Robbins, & Judge (2011). *Organizational Behavior, (14<sup>th</sup> Ed)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson education Inc.
- Prisetyadi, A. (2011). *Pengaruh Leaderssship member exchange terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Midian Karya Pasuruan*. Retrieved mei, 25 2013, from <http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jp2m/article/view/1317/1408>
- Singarimbun & Effendi . (1995). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suharyadi & Purwanto, S. K. (2003). *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. (1<sup>st</sup> ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sutjipto E. T. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasional dan Keadilan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. SS. Utama, Surabaya*. (Skripsi No.31010363/MAN/2012). SI - Skripsi / Undergraduate Thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Tejonegoro H. M. (2012). *Pengaruh Pelatihan dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Penjualan PT. Tirta Niaga Tama Sentosa di Surabaya*. (Skripsi No. 31010351/MAN/2012). S1 - Skripsi/Undergraduate Thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Truckenbrodt Y. B. (2000). *Research the Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior*. Retrieved April 20, 2013, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.169.8630&rep=rep1&type=pdf>
- Wu, Yann-jang (2009). *A Multidimensional Analysis of The Relationship Between Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior With an Alternative Measure of Leader-Member Exchange*. Retrieved October, 23 2013, from ABI/INFORM Global (proquest) database.
- Yukl, Gary. (2004). *Leadership in Organizations (6th ed.)*. New Jersey: Prentice Hal