



**HUBUNGAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE*
DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*
BEHAVIOR PADA KARYAWAN
DI PT.PHAPROS TBK**

SKRIPSI

disajikan guna memenuhi salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

oleh

Dwi Indrayanti Suryaningrum

1511416043

**JURUSAN PSIKOLOGI
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

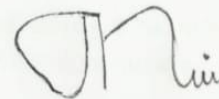
2020

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi dengan judul “Hubungan *Leader-Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT.Phapros Tbk” ini benar-benar hasil karya sendiri, bukan jiplakan dari karya tertulis orang lain sebagian atau keseluruhannya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, 13 Juli 2020

Yang membuat pernyataan



Dwi Indrayanti Suryaningrum

1511416043

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul "Hubungan *Leader-Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan di PT.Phapros Tbk" telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Skripsi Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang pada hari Selasa, 21 Juli 2020.


Panitia:

Ketua



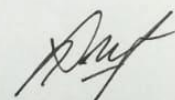
Dr. Edy Purwanto, M.Si
NIP. 196301211987031001

Sekretaris



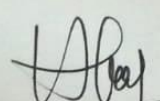
Rahmawati Prihastuty, S.Psi., M.Si.
NIP. 197905022008012018

Penguji 1



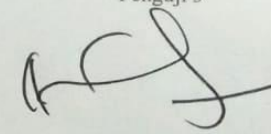
Luthfi Fathan Dahriyano, S.Psi., M.A.
NIP.197912032005011002

Penguji 2



Moh. Iqbal Mabruki, S.Psi., M.Si.
NIP. 197503092008011008

Penguji 3



Amri Hana Muhammad, S.Psi., M.A.
NIP. 197810072005011003

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Manusia hanya merencanakan, selebihnya Tuhan yang menentukan. Serta usaha dan doa adalah kunci menemukan jalan menuju tujuan.

Persembahan

Skripsi ini penulis persembahkan kepada keluarga yang selalu mendukung dan mendoakan penulis

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan karunia yang telah diberikah selama menjalani proses pembuatan skripsi yang berjudul “Hubungan *Leader-Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan di PT.Phapros Tbk” sampai dengan selesai.

Penyusunan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, maka pada kesempatan ini ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada:

1. Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd. sebagai Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang
2. Rahmawati Prihastuty, S.Psi., M.Psi. selaku Ketua Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang
3. Amri Hana Muhammad, S.Psi., M.A. selaku dosen pembimbing atas perhatian dan kesabaran dalam membimbing serta memberi saran dalam penyelesaian skripsi ini
4. Luthfi Fathan Dahriyano S.Psi., M.A. dan Moh. Iqbal Mabruri, S.Psi., M.Si. sebagai dosen penguji yang telah memberikan saran untuk skripsi ini
5. Seluruh dosen dan staf Jurusan Psikologi Universitas Negeri Semarang yang telah memberi ilmu pengetahuan kepada penulis

6. Keluarga (Kartono, Suryanah, Siti Nurul Qomariyah, Lutfi Hakim) yang selalu memberikan dukungan dan doa selama menyusun skripsi
7. Divisi Human Capital, Pak Romi selaku GM Human Capital serta bagian Perencanaan dan Pengembangan (Pak Arin, Bu Asyera, Bu Novita, Bu Katrin, Pak Hilmi, Pak Iwan dan Mbak Novi) yang telah membantu dan memberi izin melakukan penelitian
8. Bapak/Ibu Staf Admin yang telah membantu menyebarkan skala penelitian kepada responden
9. Semua karyawan bagian ISS divisi Produksi PT.Phapros Tbk yang telah bersedia menjadi responden penelitian
10. Pemicu semangat, Sofi Dwi Oktafiana yang selalu bisa menjawab, Nusaiba Luthfiana yang menjadi saingan dan teman sambat
11. Teman berbagi (Galih Rakasiwi, Alimmatul K, Aminatun M, Rizky R, Alfi K, Umi N, Ninda S)
12. Semua teman-teman angkatan 2016 yang berjuang bersama menyelesaikan skripsi, terutama teman-teman rombel 1
13. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai yang tidak bisa penulis sebutkan satupersatu

Semarang, 13 Juli 2020

Penulis

ABSTRAK

Suryaningrum, Dwi Indrayanti. 2020. *Hubungan Leader-Member Exchange dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT.Phapros Tbk.* Skripsi. Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Amri Hana Muhammad, S.Psi.,M.A
Kata kunci: *Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Karyawan*

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku karyawan yang dapat memberikan dampak positif untuk perusahaan. Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* mau untuk melakukan sesuatu melebihi *job description* yang dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian ISS perlu untuk dioptimalkan dari pada bagian lain di divisi Produksi PT. Phapros Tbk. Salah satu yang memengaruhi dari *organizational citizenship behavior* adalah *leader-member exchange*. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ada hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk.

Subjek penelitian adalah karyawan bagian ISS divisi produksi PT. Phapros Tbk. Teknik sampling yang digunakan *sampling jenuh*. Sehingga jumlah sampel penelitian sebesar 50 karyawan. Pengumpulan data menggunakan skala *organizational citizenship behavior* terdiri dari 31 item, dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,924 dan skala *leader-member exchange* yang terdiri dari 20 item dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,884.

Hasil penelitian diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* berada pada kategori tinggi. Sedangkan *leader-member exchange* berada pada kategori sedang. Untuk hasil dari uji hipotesis menggunakan korelasi *Spearman* menunjukkan $\rho=0,150$ dengan signifikan 0,299 (signifikan $>0,05$). Ini menunjukkan bahwa hipotesis ditolak, sehingga tidak ada hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT. Phapros Tbk. Jadi semakin tinggi *leader-member exchange*, maka tidak menentukan semakin tinggi juga *organizational citizenship behavior*.

ABSTRACT

Suryaningrum, Dwi Indrayanti. 2020. *Hubungan Leader-Member Exchange dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT.Phapros Tbk.* Final Project. Psychology Department Faculty of Education Science Semarang State University. Advisor: Amri Hana Muhammad, S.Psi.,M.A

Key words: Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Employee

Organizational citizenship behavior is the employee's behavior which gives a positive influence to the company. An employee who has organizational citizenship behavior wants to do something more than the job description which could improve the company's productivity. The background indicates that the ISS employees' organizational citizenship behavior is necessary to be optimized than other production divisions in PT.Phapros Tbk. One of the factors which influences organizational citizenship behavior is leader-member exchange. Therefore, The purpose of this research is to examine whether there is a relationship between leader-member exchange with organizational citizenship behavior in PT.Phapros Tbk's employees.

The subject of this research is ISS production division employees in PT.Phapros Tbk. The saturated sampling is used as the technique. Thus, the number of the research sample are 50 employees. Organizational citizenship behavior scale is used for collecting the data which contains 31 items, with a reliability coefficient of 0,924 and leader-member exchange scale which consist of 20 items with a reliability coefficient of 0,8884.

The result of this research is found that organizational citizenship behavior is in the high category. However, leader-member exchange is in the middle category. For the result of hypothesis testing using Spearman correlation, it indicates $p=0,150$ with significant 0,299 (signnificant >0.05). It indicates that the hypothesis rejected, so there is no relationship leader-member exchange in organizational citizenship behavior in PT.Phapros Tbk's employees. Thus, the higher leader-member exchange does not mean that the higher organizational citizenship behavior too.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN	ii
PENGESAHAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB	
1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
2 LANDASAN TEORI	12
2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	12
2.1.1 Definisi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	12

2.1.2 Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	13
2.1.3 Antiseden <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	18
2.1.4 Faktor yang Memengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	21
2.2 <i>Leader-Member Exchange</i>	23
2.2.1 Definisi <i>Leader-Member Exchange</i>	23
2.2.2 Dimensi <i>Leader-Member Exchange</i>	24
2.2.3 Bentuk-Bentuk <i>Leader-Member Exchange</i>	27
2.2.4 Faktor yang Memengaruhi <i>Leader-Member Exchange</i>	28
2.3 Hubungan <i>Leader-Member Exchange</i> dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	31
2.4 Hipotesis	34
3 METODE PENELITIAN	35
3.1 Jenis Penelitian	35
3.2 Desain Penelitian	35
3.3 Variabel Penelitian	36
3.3.1 Identifikasi Variabel.....	36
3.3.2 Hubungan antar Variabel.....	36
3.3.3 Definisi Operasional.....	37
3.3.3.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	37
3.3.3.2 <i>Leader-Member Exchange</i>	37
3.4 Populasi dan Sampel	38
3.4.1 Populasi	38
3.4.2 Sampel	38
3.5 Metode Pengumpulan Data	39

3.5.1 Penyusunan Alat Ukur.....	39
3.5.2 Instrumen Penelitian.....	40
3.5.3 Skoring	42
3.6 Validitas dan Reliabilitas.....	43
3.6.1 Validitas.....	43
3.6.1.1 Hasil Uji Validitas	43
3.6.1.1.1 <i>Skala Organizational Citizenship Behavior</i>	44
3.6.1.1.2 <i>Skala Leader-Member Exchange</i>	46
3.6.2 Reliabilitas	46
3.6.2.1 Hasil Uji Reliabilitas	47
3.6.2.1.1 <i>Skala Organizational Citizenship Behavior</i>	47
3.6.2.1.2 <i>Skala Leader-Member Exchange</i>	48
3.7 Analisis Data.....	48
3.7.1 Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan <i>Leader-Member Exchange</i>	49
3.7.2 Uji Hipotesis	50
4 HASIL PENELITIAN.....	51
4.1 Persiapan Penelitian	51
4.1.1 Orientasi Kancan Penelitian	51
4.1.2 Proses Perizinan	52
4.1.3 Penentuan Subjek Penelitian.....	53
4.1.4 Penyusunan Instrumen Penelitian	53
4.2 Pelaksanaan Penelitian	55
4.2.1 Pengumpulan Data Penelitian	55

4.2.2 Pelaksanaan Skoring	55
4.3 Gambaran Karakteristik Responden	56
4.3.1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
4.3.2 Berdasarkan Usia	57
4.3.3 Berdasarkan Lama Bekerja.....	57
4.3.4 Berdasarkan Status	58
4.4 Hasil Penelitian	58
4.4.1 Analisis Deskriptif	58
4.4.1.1 Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Karyawan Bagian ISS	58
4.4.1.1.1 Gambaran Umum <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Karyawan Bagian ISS Divisi Produksi PT.Phapros Tbk	59
4.4.1.1.2 Gambaran Spesifik <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Karyawan Bagian ISS Divisi Produksi PT.Phapros Tbk	61
4.4.1.1.2.1 Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Altruism</i>	62
4.4.1.1.2.2 Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Conscientiousness</i>	64
4.4.1.1.2.3 Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Sportsmanship</i>	66
4.4.1.1.2.4 Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Courtesy</i>	68
4.4.1.1.2.5 Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Civic Virtue</i>	70
4.4.1.2 Gambaran <i>Leader-Member Exchange</i> pada Karyawan Bagian ISS	75
4.4.1.2.1 Gambaran Umum <i>Leader-Member Exchange</i> pada Karyawan Bagian ISS Divisi Produksi PT.Phapros Tbk	75

4.4.1.2.2 <i>Gambaran Spesifik Leader-Member Exchange Karyawan Bagian ISS Divisi Produksi PT.Phapros Tbk</i>	77
4.4.1.2.2.1 <i>Gambaran Leader-Member Exchange Berdasarkan Contribution</i>	78
4.4.1.2.2.2 <i>Gambaran Leader-Member Exchange Berdasarkan Loyalty</i>	80
4.4.1.2.2.2 <i>Gambaran Leader-Member Exchange Berdasarkan Affect</i>	82
4.4.1.2.2.2 <i>Gambaran Leader-Member Exchange Berdasarkan Professional Respect</i>	84
4.4.2 Analisis Inferensial.....	89
4.5 Pembahasan	90
4.5.1 Pembahasan Analisis Deskriptif <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan <i>Leader-Member Exchange</i> pada Karyawan PT.Phapros Tbk.....	90
4.5.1.1 Analisis Deskriptif <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan PT.Phapros Tbk	90
4.5.1.2 Analisis Deskriptif <i>Leader-Member Exchange</i> pada Karyawan PT.Phapros Tbk	93
4.5.2 Pembahasan Analisis Inferensial <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan <i>Leader-Member Exchange</i> pada Karyawan PT.Phapros Tbk.....	96
4.6 Keterbatasan Penelitian	101
5 PENUTUP	103
5.1 Simpulan.....	103
5.2 Saran.....	103
5.2.1 PT.Phapros Tbk.....	104
5.2.2 Peneliti Selanjutnya.....	104
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN	110

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Hasil Rekapitulasi Studi Pendahuluan	6
3.1 <i>Blueprint</i> Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	41
3.2 <i>Blueprint</i> Skala <i>Leader-Member Exchange</i>	42
3.3 Skor Alternatif Jawaban	42
3.4 Hasil Uji Validitas Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	45
3.5 Hasil Uji Validitas Skala. <i>Leader-Member Exchange</i>	46
3.6 Interpretasi Reliabilitas	47
3.7 Hasil Uji Reliabilitas Skala OCB.....	47
3.8 Hasil Uji Reliabilitas Skala LMX	48
3.9 Penggolongan Kriteria Analisis Berdasarkan <i>Mean</i> Teoritik.....	49
4.1 Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
4.2 Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	57
4.3 Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	57
4.4 Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Status.....	58
4.5 Statistika Deskriptif <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	60
4.6 Gambaran Umum <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	60
4.7 Statistika Deskriptif <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Altruism</i>	62
4.8 Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Altruism</i> ...	63
4.9 Statistika Deskriptif <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Conscientiousness</i>	64

4.10 Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Conscientiousness</i>	65
4.11 Statistika Deskriptif <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Sportsmanship</i>	66
4.12 Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Sportsmanship</i>	67
4.13 Statistika Deskriptif <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Courtesy</i>	68
4.14 Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Courtesy</i>	69
4.15 Statistika Deskriptif <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Civic Virtue</i>	70
4.16 Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Civic Virtue</i>	71
4.17 Ringkasan Deskriptif Gambaran Spesifik <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	72
4.18 Perbandingan <i>Mean</i> Empirik Tiap Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	74
4.19 Statistika Deskriptif <i>Leader-Member Exchange</i>	76
4.20 Gambaran Umum <i>Leader-Member Exchange</i>	76
4.21 Statistika Deskriptif <i>Leader-Member Exchange</i> Berdasarkan <i>Contribution</i>	78
4.22 Gambaran <i>Leader-Member Exchange</i> Berdasarkan <i>Contribution</i>	79
4.23 Statistika Deskriptif <i>Leader-Member Exchange</i> Berdasarkan <i>Loyalty</i>	80
4.24 Gambaran <i>Leader-Member Exchange</i> Berdasarkan <i>Loyalty</i>	81
4.25 Statistika Deskriptif <i>Leader-Member Exchange</i> Berdasarkan <i>Affect</i>	82
4.26 Gambaran <i>Leader-Member Exchange</i> Berdasarkan <i>Affect</i>	83
4.27 Statistika Deskriptif <i>Leader-Member Exchange</i> Berdasarkan <i>Professional Respect</i>	84

4.28 Gambaran <i>Leader-Member Exchange</i> Berdasarkan <i>Professional Respect</i>	85
4.29 Ringkasan Deskriptif Gambaran Spesifik <i>Leader-Member Exchange</i>	86
4.30 Perbandingan <i>Mean</i> Empirik Tiap Dimensi <i>Leader-Member Exchange</i> .	88
4.31 Analisis Hubungan <i>Leader-Member Exchange</i> dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Hubungan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan <i>Leader-Member Exchange</i>	34
3.1 Hubungan Antar Variabel.....	37
4.1 Diagram Gambaran Umum <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	61
4.2 Diagram Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Altruism</i>	64
4.4 Diagram Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Conscientiousness</i>	66
4.4 Diagram Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Sportsmanship</i>	68
4.5 Diagram Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Courtesy</i>	70
4.6 Diagram Gambaran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Civic Virtue</i>	72
4.7 Diagram Ringkasan Deskriptif Gambaran Spesifik <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	73
4.8 Perbandingan <i>Mean</i> Empirik Tiap Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	74
4.9 Diagram Gambaran Umum <i>Leader-Member Exchange</i>	77
4.10 Diagram Gambaran <i>Leader-Member Exchange</i> Berdasarkan <i>Contribution</i>	80
4.11 Diagram Gambaran <i>Leader-Member Exchange</i> Berdasarkan <i>Loyalty</i>	82
4.12 Gambaran <i>Leader-Member Exchange</i> Berdasarkan <i>Affect</i>	84
4.13 Gambaran <i>Leader-Member Exchange</i> Berdasarkan <i>Professional Respect</i>	86

4.14 Diagram Ringkasan Deskriptif Gambaran Spesifik <i>Leader-Member Exchange</i>	87
4.15 Perbandingan <i>Mean</i> Empirik Tiap Dimensi <i>Leader-Member Exchange</i>	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Skala Penelitian	111
2 Tabulasi Hasil <i>Try out</i>	124
3 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	131
4 Tabulasi Skala Penelitian Setelah Uji Validitas	139
5 Data Identitas Diri Responden Penelitian	146
6 Hasil Statistika Deskriptif	149
7 Hasil Uji Hipotesis	152
8 Surat Penelitian	154

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan sebuah unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang dikoordinasikan secara sadar dan berfungsi dengan basis kontinu untuk mencapai tujuan bersama (Robbins dan Judge, 2015:2). Salah satu yang termasuk organisasi adalah perusahaan. Perusahaan merupakan tempat penyedia barang atau jasa yang memberikan manfaat untuk masyarakat. Dalam hal ini perusahaan memiliki unsur untuk mendapatkan keuntungan atau laba dari barang atau jasa yang dihasilkan. Sehingga bukan hal mudah dalam mendirikan sebuah perusahaan. Perlu hal-hal yang dipertimbangkan dan dimatangkan agar perusahaan yang didirikan memperoleh keuntungan. Salah satu yang perlu dipertimbangkan adalah tujuan dari perusahaan itu sendiri. Karena dengan tujuan perusahaan yang matang akan membuat perusahaan menentukan langkah yang terarah untuk mencapainya. Proses pencapaian tujuan ini membutuhkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas yang dapat menunjang perusahaan. Sependapat dengan Uttunggadewi dan Indrawati (2019) bahwa untuk mencapai tujuan dari organisasi memerlukan peran dari SDM, oleh karena itu kualitas SDM perlu diperhatikan.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi itu penting, di mana sumber daya manusia sangat dibutuhkan demi kemajuan organisasi (Santoso &

Suratin, 2015). Sumber daya manusia dalam perusahaan biasa disebut dengan karyawan. Dalam KBBI, karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan dan sebagainya). Karyawan juga merupakan salah satu sumber yang perannya dianggap penting dalam perusahaan, sehingga perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan.

Dalam sebuah perusahaan, karyawan memiliki tugas-tugas yang harus dilaksanakan yang dikenal dengan *job description*. *Job description* ini berisikan deskripsi dari tugas-tugas yang harus dikerjakan saat menduduki bagian/posisi tertentu. Sehingga karyawan mengerti apa saja tugasnya dan mengerjakan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Bidang ekonomi merupakan salah satu dari berbagai bidang yang mengalami perkembangan sangat pesat. Perkembangan ini menuntut untuk perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain, terutama dalam bidang perusahaan yang sama. Salah satu yang dapat mempertahankan perusahaan adalah kualitas dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan itu sendiri. Hal ini dapat ditunjang dari kualitas pekerjaan karyawannya. Karyawan diharapkan untuk mau dan mampu melakukan sesuatu melebihi *job description* yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal ini dikenal dengan perilaku kewargaan organisasi atau *organizational citizenship behavior* (OCB).

Organ (dalam Sunarto & Lubis, 2017) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Jadi

diketahui bahwa OCB merupakan perilaku yang dilakukan seorang karyawan diluar gaji atau *reward*, yang dapat menguntungkan untuk keefektifan organisasi.

Sependapat dengan Robbins dan Judge (2015:19), bahwa perilaku kewargaan atau *citizenship behavior* adalah perilaku bersifat bebas diluar persyaratan pekerjaan formal pekerja, yang memberikan kontribusi pada perusahaan dalam lingkungan psikologis dan juga sosial. Sehingga perilaku kewargaan ini di luar dari pekerjaan formal dari karyawan, namun tetap memberikan dampak positif pada perusahaan yang dapat berbentuk psikologis dan juga sosial.

Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (dalam Filsafati & Ratnaningsih, 2016) menjelaskan bahwa OCB terdiri dari lima dimensi, diantaranya yaitu *altruism* (perilaku menolong), *conscientiousness* (perilaku karyawan melebihi pekerjaan dengan sukarela), *sportsmanship* (perilaku toleran pada kondisi yang tidak sesuai), *courtesy* (perilaku mencegah adanya masalah dengan rekan kerja) dan *civic virtue* (perilaku tanggung jawab). Diketahui bahwa kelima dimensi ini merupakan gambaran dari *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan penjelasan di atas, diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* pada karyawan sangatlah penting. Dengan adanya OCB maka kinerja karyawan akan meningkat. Sehingga kualitas perusahaan tetap terjaga dan perusahaan tetap dapat bertahan. Jika sebuah perusahaan tidak memerhatikan OCB atau bahkan menganggap ini tidak penting, maka akan berdampak pada perusahaan. Karyawan hanya mengerjakan tugasnya sesuai dengan *job decs* dan kurang peduli dengan kemajuan perusahaan. Sehingga karyawan kurang

mendukung kemajuan perusahaan yang dapat menjadikan perusahaan terkalahkan dengan perusahaan lain, terutama pada kondisi perkembangan ekonomi yang pesat ini.

PT.Phapros Tbk (*Pharmaceutical Processing Industries*) merupakan perusahaan farmasi yang berada di Indonesia, tepatnya di Semarang. Perusahaan yang terletak di wilayah Semarang ini telah berdiri sejak 21 Juni 1954 atau kurang lebih 65 tahun yang lalu. Sampai tahun 2019 ini, berbagai macam obat telah diproduksi, yaitu sekitar lebih dari 250 macam. Selain itu juga PT.Phapros Tbk memproduksi alat kesehatan non elektromedik sebagai usaha melebarkan lingkup bisnisnya dalam sektor non obat. Pada tahun 2017, PT.Phapros Tbk menduduki peringkat ke-4 dalam pangsa pasar farmasi terbesar di Indonesia setelah Kalbe Farma, Sanbe Farma, dan Dexa Medica. Pangsa pasar dari PT.Phapros Tbk yaitu sebesar 3,28% (Mubarok, 2017).

Kualitas SDM diperlukan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan dari peringkat yang telah diperoleh PT.Phapros Tbk. Untuk meningkatkan peringkat ini, salah satunya adalah *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Karyawan yang memiliki OCB menunjukkan perilaku yang tidak hanya memikirkan bagaimana pekerjaannya selesai. Namun diharapkan berperilaku lebih dari itu, seperti memikirkan bagaimana dengan kemajuan perusahaan. Selanjutnya karyawan bersedia pulang terlambat demi mencapai target perusahaan, tidak mengeluh jika diminta melakukan pekerjaan di luar bagiannya serta menyampaikan pendapat dan saran untuk kemajuan perusahaan. Selain itu juga karyawan memiliki perasaan tanggung jawab terhadap perusahaan,

sehingga merasa bertanggung jawab jika rekan belum menyelesaikan tugas hingga target perusahaan tidak tercapai. Dan memberikan solusi atas kekurangan yang terjadi di perusahaan.

OCB penting pada semua karyawan di semua divisi. Dan divisi produksi adalah salah satu divisi yang tidak kalah penting. Divisi produksi bertanggung jawab dalam pembuatan produk dari perusahaan. Divisi produksi di PT.Phapros Tbk terdiri dari tiga bagian, yaitu Beta lactam (BL), Tablet, Tablet Salut, dan Kapsul & OT (TTSK) serta Injeksi, Salep & Sirup (ISS). Ketiga bagian ini bekerja dengan tiga kali shift, yaitu total 40 jam selama seminggu setiap hari Senin sampai Sabtu.

Oleh karena itu dilakukan studi pendahuluan pada 9 Januari 2020 sampai 14 Januari 2020 di PT.Phapros Tbk divisi produksi (BL, TTSK, dan ISS). Studi pendahuluan ini dilakukan kepada 30 karyawan, yaitu 8 karyawan Beta lactam, 12 karyawan TTSK, dan 10 karyawan ISS. Berikut adalah tabel hasil rekapitulasi dari studi pendahuluan di PT.Phapros Tbk.

Tabel 1.1 Hasil Rekapitulasi Studi Pendahuluan

No.	Pernyataan	Bagian Beta lactam		Bagian TTSK		Bagian ISS	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Saya hanya memikirkan bagaimana pekerjaan saya selesai	2 (20%)	6 (80%)	9 (75%)	3 (25%)	5 (50%)	5 (50%)
2.	Saya bersedia pulang terlambat demi mencapai target perusahaan/pabrik	8 (100%)	0 (0%)	12 (100%)	0 (0%)	10 (100%)	0 (0%)
3.	Saya selalu mengeluh jika diminta melakukan pekerjaan di luar bagian saya	0 (0%)	8 (100%)	0 (0%)	12 (100%)	2 (20%)	8 (80%)
4.	Saya menyampaikan pendapat dan saran kepada atasan untuk kemajuan perusahaan/pabrik	8 (100%)	0 (0%)	12 (100%)	0 (0%)	9 (90%)	1 (10%)
5.	Saya merasa tidak bertanggung jawab atas kesalahan rekan saya yang belum menyelesaikan tugasnya hingga target perusahaan/pabrik tidak tercapai	5 (62,5%)	3 (37,5%)	0 (0%)	12 (100%)	7 (70%)	3 (30%)
6.	Saya tidak pernah memberikan solusi atas kekurangan yang terjadi di perusahaan/pabrik	0 (0%)	8 (100%)	0 (0%)	12 (100%)	2 (20%)	8 (80%)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa dari data yang diperoleh bagian Beta lactam terdapat 20% karyawan hanya memikirkan bagaimana pekerjaannya selesai. Dan juga 62,5% merasa tidak bertanggung jawab atas kesalahan rekannya yang belum menyelesaikan tugasnya hingga target

perusahaan/pabrik tidak tercapai. Dan pada bagian TTSK, terdapat 25% karyawan hanya memikirkan bagaimana pekerjaannya selesai. Sedangkan pada bagian ISS, 50% karyawan hanya memikirkan bagaimana pekerjaannya selesai, 20% mengeluh jika diminta melakukan pekerjaan di luar bagiannya, 10% tidak menyampaikan pendapat dan saran kepada atasan untuk kemajuan, 70% merasa tidak bertanggung jawab atas kesalahan rekannya yang belum menyelesaikan tugasnya hingga target perusahaan/pabrik tidak tercapai, serta sebesar 20% tidak pernah memberikan solusi atas kekurangan yang terjadi di perusahaan/pabrik.

Sehingga berdasarkan data studi pendahuluan yang diperoleh, diketahui bahwa dari ketiga divisi produksi (Beta lactam, TTSK, dan ISS), yaitu bagian ISS yang *organizational citizenship behavior* karyawan belum optimal. Karena masih ada karyawan yang hanya memikirkan bagaimana pekerjaannya selesai dan merasa tidak bertanggung jawab atas kesalahan rekannya yang belum menyelesaikan tugasnya hingga target perusahaan/pabrik tidak tercapai.

Organizational citizenship behavior karyawan bisa dipengaruhi dari berbagai hal. Salah satunya adalah faktor dari atasan. Atasan merupakan seorang pemimpin yang memberikan perintah, mengontrol serta mengawasi karyawan di bawahnya. Oleh karena itu atasan dengan bawahan akan selalu bekerja sama dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya tuntutan untuk saling bekerja sama, maka hubungan yang baik antar keduanya diperlukan untuk mempermudah mencapai tujuan. Sejalan dengan Santoso dan Suratin (2015) bahwa dalam mencapai tujuan dan menjalankan organisasi secara optimal, atasan dan bawahan perlu untuk menjalin hubungan dengan baik.

Dengan adanya hubungan yang baik, atasan akan memandang positif bawahan. Maka bawahan akan merasa didukung dan menjadikannya percaya dan hormat dengan atasan. Sehingga bawahan bersedia melakukan melebihi yang diharapkan (OCB) (Rigio dalam Seyowati dkk, 2013). Sependapat dengan yang disampaikan oleh Nurhayati dkk (2016) bahwa persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi OCB. Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan ini dikenal dengan *leader-member exchange* (LMX).

Gerstner dan Day (dalam Seyowati dkk, 2013) mendefinisikan *leader-member exchange* (interaksi atasan bawahan) sebagai kualitas interaksi yang berfokus pada hubungan diadik antara atasan dan bawahan. Terciptanya hubungan diadik (hubungan dua arah) dirasa dapat lebih menjadikan antara atasan dan bawahan memiliki hubungan baik. Hal ini didukung juga bahwa dengan adanya atasan yang dapat membentuk hubungan kerja yang baik, akan lebih banyak memberikan manfaat untuk perusahaan (Northouse dalam Wulandari & Ratnaningsih, 2016). Jadi diketahui bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan sangat memberikan dampak untuk organisasi.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Undarwati (2009) bahwa semakin subjek mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional atasan tinggi, maka semakin tinggi juga munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam hal ini diketahui bahwa pemimpin memengaruhi kemunculan dari OCB.

Selain itu juga ditemukan bahwa LMX memberikan dampak positif pada kinerja tugas dan kinerja kewarganegaraan (Martin dkk, 2016). Selanjutnya

didukung dengan penelitiannya Michel dan Tews (2016) bahwa hubungan LMX berkualitas tinggi lebih mungkin untuk membalas dengan terlibat dalam membantu perilaku, kemungkinan mereka akan memberikan bantuan baik kembali ke atasan dan kepada orang lain dalam kelompok kerja atau organisasi yang lebih besar.

Aprilia dan Prasetyo (2016) melakukan penelitian pada perusahaan yang memberikan layanan pesawat dari berbagai jenis dan berada di Jakarta. Hasil dari penelitiannya adalah adanya hubungan positif *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan perusahaan tersebut.

Namun pada penelitian kali ini subjek difokuskan pada bagian ISS divisi produksi di PT.Phapros Tbk yang bergerak dalam bidang farmasi di wilayah Semarang. Hal ini dikarenakan semakin banyaknya persaingan dalam bidang farmasi, sehingga pentingnya perusahaan untuk mampu bersaing dan juga mempertahankan atau bahkan meningkatkan peringkat yang telah diperoleh. Dengan adanya fenomena bahwa *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian ISS divisi produksi di PT.Phapros Tbk yang perlu dioptimalkan, serta diketahui dari penelitian sebelumnya bahwa salah satu faktor yang memengaruhi OCB adalah *leader-member exchange*. Dan terdapat saran penelitian dari Martin dkk (2016) untuk memperluas teori LMX dengan memeriksa mekanisme yang dipandu teori yang menjelaskan hubungan antara LMX dan berbagai dimensi kinerja (tugas, kewarganegaraan dan kinerja kontraproduktif) dan bagaimana proses ini berkembang dari waktu ke waktu. Maka peneliti berencana untuk menguji hubungan *leader-member exchange*

dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian ISS divisi produksi di PT.Phapros Tbk.

Selain itu, nantinya data ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui bagaimana gambaran OCB dan LMX di perusahaannya. Sehingga dapat dijadikan evaluasi dan juga dasar dalam pembuatan kebijakan untuk memajukan perusahaan di PT.Phapros Tbk.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk?
2. Bagaimana gambaran *leader-member exchange* pada karyawan di PT.Phapros Tbk?
3. Apakah ada hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui gambaran *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk
2. Mengetahui gambaran *leader-member exchange* pada karyawan di PT.Phapros Tbk
3. Menguji apakah ada hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian terdiri dari dua yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis, berikut adalah manfaat dari penelitian:

a. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan sumbangan berupa penambahan ilmu pengetahuan mengenai *leader-member exchange* dan *organizational citizenship behavior*.

b. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian yang dilakukan diharapkan dapat membantu memberikan pengetahuan mengenai gambaran *leader-member exchange* dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk. Sehingga dapat digunakan untuk menjadi evaluasi dan membuat kebijakan untuk memajukan perusahaan.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.1 Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (dalam Sunarto & Lubis, 2017) menyatakan bahwa definisi dari *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan dengan sistem *reward* dan dapat meningkatkan fungsi efektif dari organisasi. Sejalan dengan Podsakoff dkk (dalam Susanti, 2015), yang juga mendefinisikan OCB sebagai bentuk perilaku yang merupakan pilihan individual, tidak secara langsung atau eksplisit dikenali dari sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Serta OCB merupakan perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif (Luthans, 2006:251).

Citizenship behavior (perilaku kewargaan) menurut Robbins dan Judge (2015:19) merupakan perilaku yang bersifat bebas diluar persyaratan pekerjaan formal pekerja, yang berkontribusi pada lingkungan sosial dan juga psikologis pada perusahaan. OCB adalah bentuk perilaku informal yang dimunculkan oleh individu yang merupakan kontribusi untuk kemajuan organisasi (Jex & Brit dalam Filsafati & Ratnaningsih, 2016).

Organizational citizenship behavior menurut Schnake (dalam Fanani dkk, 2017) merupakan suatu fungsi seseorang dalam melakukan pekerjaan melebihi wewenangnya, secara sosial masyarakat dan langsung pada sebuah grup maupun di organisasi. Selain itu juga *organizational citizenship behavior* merupakan tindakan diskresioner di atas dan di luar deskripsi kerja yang mempromosikan keberhasilan organisasi (Newstrom, 2007:214). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

Berdasarkan penjelasan beberapa tokoh mengenai definisi *organizational citizenship behavior*, jadi dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku karyawan yang melebihi deskripsi kerja dan memberikan dampak positif kepada perusahaan. Sehingga OCB adalah salah satu perilaku yang penting untuk dikembangkan di perusahaan.

2.1.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi *organizational citizenship behavior* dibagi menjadi lima menurut Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (dalam Filsafati & Ratnaningsih, 2016) antara lain yaitu:

1. Altruism

Adalah perilaku menolong seorang karyawan kepada rekan kerjanya. Perilaku ini dilakukan pada rekan kerja yang mengalami kesusahan mengenai masalah kerja ataupun masalah pribadinya. Perilaku yang dilakukan ini tanpa adanya paksaan dan bukan merupakan kewajiban. Bateman dan Organ (dalam Pradhan dkk, 2016) menyatakan bahwa menolong rekan kerja dapat membangun sistem kerja menjadi lebih dinamis, hal ini dikarenakan karyawan dapat

menawarkan waktu yang tidak digunakan untuk menolong rekan kerjanya dalam menjalankan tugas-tugas utama mereka. Contohnya karyawan membantu cara mengerjakan dengan benar kepada karyawan baru yang menjadi rekan kerjanya.

2. *Conscientiousness*

Adalah perilaku sukarela yang dilakukan karyawan untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan perusahaan. Perilaku ditunjukkan dengan memberikan usaha lebih dalam melakukan tugasnya atau *job desc* nya. Sehingga karyawan dengan sukarela melakukan pekerjaan melebihi tugasnya atau melakukan pekerjaan yang bukan kewajibannya. *Conscientiousness* dapat menjadikan kepatuhan individu terhadap kebijakan perusahaan, meningkatkan keandalan, dan menjaga konsistensi dalam jadwal kerja seseorang (Bateman & Organ dalam Pradhan dkk, 2016). Contohnya karyawan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktunya dan datang lebih awal untuk bekerja.

3. *Sportsmanship*

Merupakan perilaku toleransi mengenai keadaan yang tidak sesuai atau kurang ideal dalam perusahaan, sehingga tidak mengajukan keberatan terhadap kondisi tersebut. Dalam hal ini karyawan menunjukkan perilaku yang lebih memandang perusahaan ke arah positif dari pada arah negatif (Organ dalam Undarwati, 2009). Sehingga tidak mudah protes atau mengeluh jika ada hambatan atau situasi yang kurang ideal dalam melakukan pekerjaannya.

4. *Courtesy*

Adalah perilaku yang ditujukan untuk menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja dengan tujuan mencegah adanya masalah *interpersonal*.

Perilaku ini dapat ditunjukkan dengan menghormati rekan kerja yang memberikan saran sebelum mengambil keputusan untuk kepentingan perusahaan. Ini merupakan salah satu bentuk penghargaan bahwa rekan kerja memiliki hak juga, sehingga dapat mencegah masalah antar karyawan. Dan juga terjalinnya hubungan yang baik antar karyawan.

5. *Civic Virtue*

Adalah perilaku yang mengindikasikan bahwa karyawan ikut terlibat dan tanggung jawab pada kehidupan perusahaan. Adanya partisipasi dari karyawan mengenai kegiatan atau apapun itu yang diadakan perusahaan, mengikuti perubahan perusahaan serta memberikan saran dan masukan untuk kemajuan perusahaan. Sehingga karyawan akan menunjukkan sikap peduli dan bertanggung jawab dengan keadaan dan kemajuan perusahaan tersebut.

Menurut Podsakoff dkk (2000) bahwa terdapat tujuh dimensi yang menggambarkan *organizational citizenship behavior*, yaitu:

1. *Helping behavior*

Adalah perilaku yang dilakukan secara sukarela untuk membantu karyawan lain, dan perilaku ini juga dapat mencegah munculnya masalah terkait dengan pekerjaan. Sehingga dengan seperti itu dapat tercipta iklim organisasi yang kondusif.

2. *Sportsmanship*

Merupakan toleransi terhadap keadaan yang kurang nyaman di perusahaan. Karyawan tidak mengeluh dan memiliki kemauan menerima atas keadaan perusahaan yang apa adanya, termasuk pada ketidaknyamanan yang

muncul. Serta tetap menunjukkan sikap positif terhadap perusahaan ketika semua tidak berjalan sesuai keinginan. Seperti tidak tersinggung saat saran yang diajukan tidak digunakan oleh orang lain.

3. *Organizational compliance*

Adalah bentuk perilaku kepatuhan individu atau karyawan terhadap organisasi. Hal ini tercermin dengan karyawan menerima dan mematuhi semua aturan, peraturan, dan prosedur perusahaan meskipun tidak ada pihak yang mengawasi. Jadi karyawan melakukan semua yang ada pada perusahaan tanpa memikirkan sedang diawasi atau tidak.

4. *Organizational loyalty*

Adalah perilaku loyalitas karyawan terhadap tempat kerja. Dilihat dari karyawan yang menampilkan gambaran positif tentang perusahaan tempat bekerja mereka, melindungi dan mempertahankan tempat kerja terhadap ancaman eksternal, dan tetap berkomitmen padanya meskipun dalam kondisi yang merugikan.

5. *Individual initiative*

Adalah perilaku karyawan yang melebihi tugas yang telah ditentukan. Seperti halnya karyawan secara sukarela merancang kreativitas dan inovasi untuk meningkatkan tugas atau kinerja organisasi, mengambil tanggung jawab tambahan secara sukarela dan mengajak karyawan lain untuk melakukan hal yang sama dengan yang dilakukannya. Sehingga karyawan melakukan melebihi *job desc* yang ada dan dapat berkontribusi untuk kemajuan perusahaan.

6. *Civic virtue*

Merupakan minat yang tinggi secara menyeluruh terhadap perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan oleh karyawan yang berkeinginan untuk berpartisipasi secara aktif pada perusahaan, memerhatikan lingkungannya dari ancaman, dan mencari kepentingan terbaiknya, bahkan dengan biaya pribadi yang besar. Perilaku ini mencerminkan pengakuan individu atau karyawan untuk menjadi bagian dari perusahaan dengan menjadi anggota suatu negara dan menerima tanggung jawab yang ada.

7. *Self development*

Pengembangan diri merupakan perilaku yang dilakukan karyawan secara sukarela dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Hal ini dimungkinkan seperti mengikuti perkembangan terbaru di bidangnya, atau berupa mempelajari serangkaian keterampilan baru sehingga dapat memperluas jangkauan dan kontribusi karyawan untuk perusahaan (George & Brief dalam Podsakoff dkk, 2000). Untuk itu dengan pengembangan diri karyawan dapat memberikan dampak yang positif untuk perusahaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, diketahui bahwa menurut Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (dalam Filsafati & Ratnaningsih, 2016) terdapat lima dimensi *organizational citizenship behavior* yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Dan terdapat tujuh dimensi berdasarkan Podsakoff dkk (2000), yaitu *helping behavior*, *sportsmanship*, *organizational compliance*, *organizational loyalty*, *individual initiative*, *civic virtue*, dan *self development*.

2.1.3 Antiseden *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Terdapat tujuh antiseden OCB berdasarkan Jahangir dkk (2004), yaitu diantaranya adalah:

1. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi (*job satisfaction and organizational commitment*)

Jahangir dkk (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan OCB dan kinerja pekerjaan. Sehingga semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, akan cenderung semakin tinggi juga karyawan untuk melakukan OCB.

Komitmen organisasi afektif merupakan keyakinan dan penerimaan mengenai tujuan organisasi, serta keinginan untuk bertahan menjadi anggota dalam organisasi (Van Dyne dkk dalam Jahangir dkk, 2004). Sehingga mendorong karyawan untuk memunculkan perilaku diskresioner yang tidak hanya bergantung pada penghargaan formal yang diberikan perusahaan.

2. Persepsi peran

Jahangir dkk (2004) mengatakan bahwa persepsi peran yang mencakup ambiguitas peran dan konflik peran, memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan OCB. Sehingga semakin tinggi adanya konflik dan ambiguitas peran, maka akan semakin rendah OCB, begitu juga sebaliknya.

3. Perilaku pemimpin dan pertukaran pemimpin-anggota (*leader behaviors and leader-member exchange*)

Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kesediaan karyawan dalam melakukan OCB. Dan perilaku pemimpin secara tidak langsung melalui persepsi

tentang keadilan dapat memengaruhi OCB karyawan. Selain gaya kepemimpinan tertentu, penelitian juga menemukan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut *leader-member exchange* menjadi satu hal yang diperhitungkan terhadap OCB (Podsakoff dkk dalam Jahangir dkk, 2004).

4. Persepsi keadilan (*fairness perceptions*)

Persepsi keadilan memiliki hubungan positif dengan OCB (Moorman dalam Jahangir dkk, 2004). Dalam hal ini melingkupi dua keadilan, yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif. Keadilan prosedural merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan tentang keputusan organisasi yang dianggap sesuai atau tidak dengan input yang dibutuhkan karyawan. Dan keadilan distributif merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan tentang penghargaan yang diberi organisasi sesuai atau tidak berdasarkan masa kerja, tingkat pelatihan, tanggung jawab dan beban kerja.

5. Disposisi individu (*individual dispositions*)

Organ dan Ryan (dalam Jahangir dkk, 2004) menyatakan bahwa variabel kepribadian termasuk keefektifan positif, keefektifan negatif, kesadaran dan kesesuaian, semua telah ditemukan memengaruhi orang berorientasi untuk lebih cenderung terlibat dalam OCB. Sehingga kepribadian bisa digunakan sebagai ukuran penting untuk mengendalikan pengaruhnya terhadap perilaku atau untuk menggali efek moderasi yang dimiliki.

6. Teori motivasi (*motivational theories*)

Motivasi individu atau karyawan diusulkan dapat memiliki hubungan dengan OCB (Kemery dkk, 1996; Tang & Ibrahim, 1998 dalam Jahangir dkk,

2004). Hal ini dikarenakan penelitian terbaru yang menjadikan motivasi untuk mengukur disposisi individu, memunculnya minat peneliti dalam memeriksa model Organ (1990). Namun Barbuto dkk (dalam Jahangir dkk, 2004) berpendapat bahwa meskipun teori-teori motivasi sebagai anteseden untuk OCB, tetapi tingkat OCB dapat dipengaruhi oleh sumber-sumber motivasinya.

7. Usia karyawan

Jahangir dkk (2004) menyatakan bahwa usia karyawan dapat memengaruhi perbedaan cara pandang mengenai pekerjaan dan diri sendiri. Seperti halnya para penulis berpendapat bahwa karyawan yang lebih muda lebih fleksibel dalam mengoordinasikan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. Sedangkan karyawan yang lebih tua sebaliknya, yaitu cenderung lebih kaku. Sehingga hal ini memungkinkan perbedaan dalam orientasi terhadap diri sendiri, orang lain, dan pekerjaan pada karyawan yang lebih muda dan yang lebih tua. Wagner dan Rush (dalam Jahangir dkk, 2004) menunjukkan bahwa tahun-tahun awal (20-34) adalah tahun pendirian dan penyelesaian, tahun-tahun berikutnya (35-55) adalah perasaan yang kuat tentang diri, serta berhadapan langsung dengan kehidupan dan pekerjaan. Perbedaan-perbedaan ini dapat menyebabkan motif yang berbeda untuk OCB di antara karyawan yang lebih muda dan yang lebih tua. Seperti halnya Robbins dan Judge (2015:29) menyatakan bahwa karyawan yang lebih tua dimungkinkan lebih terlibat dalam OCB.

Berdasarkan pemaparan di atas, diketahui bahwa menurut Jahangir dkk (2004) ada tujuh anteseden dari OCB. Diantaranya yaitu kepuasan dan komitmen

organisasi, persepsi peran, perilaku pemimpin dan pertukaran pemimpin-anggota, persepsi keadilan, disposisi individu, teori motivasi serta usia karyawan.

2.1.4 Faktor yang Memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Nurhayati dkk (2016) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi OCB kompleks dan saling terkait satu sama lain. Berikut adalah faktor yang memengaruhi OCB:

1. Budaya dan iklim organisasi

Salah satu faktor yang kuat untuk mengembangkan OCB di organisasi adalah budaya dan iklim organisasi. Dengan adanya budaya dan iklim yang positif, maka karyawan akan cenderung untuk bekerja melampaui dari deskripsi pekerjaannya. Selain itu, diperlakukan dengan adil oleh atasan akan menjadikan karyawan mendukung secara penuh tujuan dari organisasi tersebut.

2. Kepribadian dan suasana hati (*mood*)

OCB pada karyawan secara individu ataupun kelompok dapat dipengaruhi oleh kepribadian dan suasana hati (*mood*). Seperti halnya George dan Brief (dalam Nurhayati dkk, 2016) menyatakan bahwa *mood* dapat memengaruhi kemauan karyawan untuk membantu orang lain. Sejalan dengan Robbins dan Jugde (2015:53) bahwa karyawan dalam *mood* yang baik lebih mungkin terlibat dalam OCB.

3. Persepsi terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support/ POS*)

Robbins dan Jugde (2015:47) menyatakan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi, cenderung untuk melakukan OCB

yang tinggi juga. Karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi akan memberikan timbak balik (*feed back*) serta menyeimbangkan hubungan yang ada dengan memunculkan OCB (Nurhayati dkk, 2016).

4. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan

Bawahan yang memiliki hubungan berkualitas dengan atasan akan lebih banyak terlibat untuk melakukan OCB (Robbins & Judge, 2015:257). Sependapat dengan Miner (dalam Nurhayati dkk, 2016) yang menyatakan bahwa hubungan atasan dan bawahan yang berkualitas akan memberikan dampak pada peningkatan kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan.

5. Masa kerja

Greenberg dan Baron (dalam Nurhayati dkk, 2016) mengatakan jika masa kerja dan jenis kelamin yang merupakan karakteristik personal memberikan pengaruh terhadap OCB. Masa kerja dapat dinyatakan sebagai pengalaman kerja, dan hal ini terlihat sebagai prediktor yang baik terhadap produktivitas karyawan (Robbins & Judge, 2015:32). Terdapat penelitian sebelumnya bahwa masa kerja berhubungan dengan OCB. Karyawan yang telah lama bekerja akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat dengan organisasi tersebut (Nurhayati dkk, 2016). Selain itu lamanya masa kerja dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi dalam melakukan pekerjaan sebagai karyawan. Serta memunculkannya perasaan dan perilaku positif pada perusahaan tempat kerjanya.

6. Jenis kelamin (*gender*)

Jenis kelamin dimungkinkan untuk memengaruhi perilaku dan memberikan dampak yang berbeda. Konrad dkk (dalam Nurhayati dkk, 2016)

menyatakan bahwa perilaku kerja seperti menolong karyawan lain, berteman dan bekerja sama dengan karyawan lain akan lebih terlihat pada wanita daripada pria. Dan Lovel dkk (dalam Nurhayati dkk, 2016) juga menyatakan bahwa terdapat perbedaan yang cukup signifikan dalam tingkat OCB pada wanita dan pria, yang mana wanita lebih tinggi dari pada pria.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa menurut Nurhayati dkk (2016) terdapat enam faktor yang memengaruhi OCB. Diantaranya yaitu budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional (*perceived organizational support/ POS*), persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja serta jenis kelamin (*gender*).

2.2 Leader-Member Exchange (LMX)

2.2.1 Definisi Leader-Member Exchange (LMX)

Leader-member exchange (LMX) merupakan kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikutnya (Nurfianti & Handoyo, 2013). Gerstner dan Day (dalam Seyowati dkk, 2013) mendefinisikan *leader-member exchange* sebagai kualitas interaksi yang berfokus pada hubungan dua arah (diadik) antara atasan dan bawahan. Hal ini juga ditekankan bahwa pemimpin dalam proses kepemimpinannya merupakan hubungan *dyadic* antara pemimpin dan pengikutnya (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dengan adanya kualitas hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan akan memberikan dampak yang positif. Karena dengan adanya hubungan pertukaran yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman berada bersama dengan pemimpinnya (Yulk dalam Ancok, 2012:127). Seperti

yang disampaikan Rigio (dalam Seyowati dkk, 2013) yaitu atasan akan berpandangan positif dengan bawahannya, jika interaksi diantara keduanya berkualitas tinggi. Sehingga bawahan merasa didukung dan memperoleh motivasi yang menjadikannya percaya dan hormat dengan atasannya. Oleh karena itu, hal ini juga menjadikan bawahan melakukan melebihi yang diharapkan oleh atasannya.

Robbins dan Judge (2015:257) mengatakan bahwa dasar dari LMX merupakan akibat dari tekanan waktu, yang menjadikan pemimpin menetapkan adanya hubungan khusus dengan suatu kelompok dari pengikutnya. Kelompok ini dibagi menjadi dua, yaitu “di dalam (*in-group*)” dan “di luar (*out-group*)”. Bawahan pada posisi *in-group*, maka akan lebih dipercaya, menerima perhatian yang lebih dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus. Hal ini sependapat dengan yang disampaikan Yukl (2009) bahwa *leader-member exchange* menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahannya.

Sehingga berdasarkan pemaparan dari tokoh mengenai definisi LMX, dapat diambil kesimpulan bahwa *leader-member exchange* adalah kualitas hubungan dua arah antara atasan dengan bawahan yang berdampak pada individu dan perusahaan.

2.2.2 Dimensi *Leader-Member Exchange* (LMX)

Teori *leader-member exchange* (LMX) terdiri dari tiga dimensi menurut Graen dan Uhl-Bien (1995) yaitu *respect*, *trust* dan *obligation*.

1. *Respect*

Respect atau rasa hormat ini merupakan saling menghormati kemampuan pihak lain. Sehingga dengan adanya *respect* antar individu dalam satu perusahaan, terutama atasan dan bawahan akan membentuk kualitas hubungan yang baik.

2. *Trust*

Trust atau kepercayaan merupakan salah satu dimensi dari LMX. Karena dalam membentuk kualitas hubungan yang baik diperlukannya kepercayaan. Terutama dalam perusahaan yang perlu memperdalam kepercayaan timbal balik dengan pihak lain.

3. *Obligation*

Obligation atau kewajiban yang saling berinteraksi akan tumbuh seiring berjalannya waktu ketika pertukaran sosial yang berorientasi pada karier berkembang menjadi kemitraan.

Liden dan Maslyn (1998) menyatakan bahwa terdapat empat dimensi LMX. Dimensi ini diperoleh dari hasil penelitian yang mendukung tiga dimensi Dienesch dan Liden (1986) yaitu *contribution*, *loyalty* dan *affect*, serta menghasikan dimensi keempat yaitu *professional respect*.

1. *Contribution*

Kontribusi merupakan persepsi tentang jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi tugas/kerja pada setiap anggota terhadap tujuan bersama (eksplisit atau implisit). Sehingga anggota yang mengesankan atasan menerima sumber daya dan dukungan yang selanjutnya meningkatkan kinerja pekerjaan (Liden & Graen, 1980; Scandura dkk, 1986 dalam Liden & Maslyn, 1998). Selain

itu, anggota pertukaran LMX berkualitas tinggi terlibat dalam tugas yang melampaui apa yang diperlukan dari kontrak kerja formal.

2. *Loyalty*

Loyalitas merupakan sejauh mana pemimpin dan anggota saling setia satu dengan yang lain. Hal ini bisa dilihat juga dengan sejauh mana pemimpin dan anggota yang mendukung tindakan dan karakter mereka secara terbuka. Liden dan Maslyn (1998) mengatakan bahwa kesetiaan telah dibahas sebagai instrumen dalam menentukan jenis tugas yang dipercayakan pada anggota. Sehingga pemimpin lebih mungkin untuk meminta anggota yang setia untuk melakukan tugas yang membutuhkan tanggung jawab lebih besar (Liden & Graen, 1980; Scandura dkk, 1986 dalam Liden & Maslyn, 1998).

3. *Affect*

Afeksi adalah rasa kasih sayang yang saling memengaruhi satu sama lain antara pemimpin dan anggota. Hal ini biasanya terbangun lebih didasarkan terhadap daya tarik *interpersonal*, dari pada nilai profesional pekerja. Saling menyukai antara pemimpin dan anggota diharapkan untuk terlibat dalam mengembangkan secara terus-menerus LMX ke berbagai tingkat (Dienesch & Liden dalam Liden & Maslyn, 1998). Seperti menjalin hubungan saling bermanfaat (misalnya persahabatan).

4. *Professional respect*

Professional respect merupakan persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain yang berada di dalam maupun di luar organisasi yang didasarkan oleh kemampuan dan pencapaiannya dalam menguasai bidang pekerjaan (Taupan dkk

2016). Pasangan diad yang dihormati secara profesional mungkin juga dihargai karena pengetahuan dan keterampilan yang mungkin dikembangkan sebagai hasil interaksi yang dekat dengan individu tersebut (Liden & Maslyn, 1998).

Berdasarkan pemaparan tersebut, diketahui bahwa terdapat tiga dimensi LMX menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), yaitu *respect*, *trust*, dan *obligation*. Sedangkan menurut Liden dan Maslyn (1998), dimensi LMX terdapat empat, yaitu *contribution*, *loyalty*, *affect* dan *professional respect*.

2.2.3 Bentuk *Leader-Member Exchange* LMX

Ancok (2012:127-128) menjelaskan bahwa *leader-member exchange* (LMX) merupakan teori kepemimpinan yang menekankan pada pengaruh timbal-balik antara pemimpin dan bawahan yang didasarkan pada kurun waktu. Sehingga terdapat dua bentuk, yaitu:

1. Pertukaran tinggi (*high exchange*)

Pada bentuk pertukaran tinggi ini, atasan dengan bawahan menjalin hubungan yang akrab. Keduanya merasa bahwa mereka bagian dari kelompok yang sama (*in-group*). Hubungan pertukaran atasan dan bawahan akan menjadi tinggi ketika atasan memiliki kepercayaan dengan bawahannya. Sehingga akan terjalin interaksi pada beberapa kondisi, seperti pemimpin berbagi informasi, bawahan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan diberikan kemudahan contohnya gaji yang tinggi, dan lain-lain.

2. Pertukaran rendah (*low exchange*)

Dalam bentuk pertukaran rendah ini, atasan dengan bawahan tidak terjalin hubungan akrab. Sehingga bawahan tidak mendapatkan kondisi seperti pada saat terbentuk pertukaran yang tinggi.

Berdasarkan pemaparan di atas diketahui bahwa terdapat dua bentuk LMX menurut Ancok (2012:127-128). Diantaranya yaitu pertukaran tinggi dan pertukaran rendah.

2.2.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi *Leader-Member Exchange* (LMX)

Adiningtyas (2012) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *leader-member exchange* (LMX) adalah sebagai berikut:

1. Hubungan yang baik dengan atasan

Hubungan yang baik dengan atasan dapat dikatakan sangat penting, terutama bagi bawahan. Karena dengan hal ini dapat menjadi seorang yang strategis dan juga efektif dalam memulai awal hubungan atasan dan bawahan (Bauer & Graen; Dienesch & Linden dalam Adiningtyas, 2012).

2. Impresi manajemen

Wayne dan Feris serta Wayne dan Graen (dalam Adiningtyas, 2012) menyatakan bahwa manajemen memiliki impresi bahwa perilaku karyawan sangat berpengaruh terhadap *leader member exchange* khususnya pada atasan langsung mereka. Contohnya karyawan yang cenderung suka menolong orang lain dalam hal ini atasannya, maka akan memiliki kualitas LMX yang lebih baik. Sehingga impresi terhadap manajemen memengaruhi kualitas LMX.

3. Karakteristik atasan

Riggio (dalam Adiningtyas, 2012) menyatakan bahwa kualitas LMX

sangat dipengaruhi oleh kemampuan atasan. Dukungan dari atasan seperti perhatian, apresiasi, komunikasi, simpati ataupun dorongan yang diberikan oleh atasan saat bawahannya mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas dapat memengaruhi kualitas LMX (Graen & Cashman dalam Adiningtyas, 2012). Sehingga bagaimana perilaku atasan dengan karyawan akan memengaruhi dari hubungan atasan dan bawahan ini.

4. Karakteristik bawahan

Dienesch dan Liden (dalam Adiningtyas, 2012) mengatakan bahwa bawahan yang dianggap kompeten dalam melakukan tugas-tugas akan memiliki kualitas LMX yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan dengan adanya kompeten yang dimiliki bawahan, akan membuat atasan percaya, dan memberikan tugas-tugas menantang dengan bawahan tersebut. Karakteristik bawahan disini termasuk kepribadian yang dimiliki oleh bawahan. Beberapa penelitian mengemukakan bahwa kepribadian yang dimiliki oleh bawahan adalah salah satu faktor yang memengaruhi kualitas *leader-member exchange* (LMX). Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa aspek-aspek dalam kepribadian bawahan akan memengaruhi kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (Bono & Judge dalam Adiningtyas, 2012).

5. Faktor kontekstual

Faktor kontekstual juga adalah faktor yang memengaruhi kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Liden *et.al* (dalam Mahsud dkk, 2010) menyatakan bahwa kualitas LMX yang baik akan lebih sulit untuk diwujudkan

ketika unit kerja atau tim memiliki banyak anggota, ketika anggota tim kerja hanya merupakan anggota yang ditugaskan untuk sementara waktu dalam tim tersebut, ketika anggota tim tersebar luas di segala area wilayah dan jarang sekali berinteraksi dengan atasannya, ataupun ketika atasan hanya memiliki sedikit wewenang/kuasa untuk menyediakan *reward* dan *benefit* yang diinginkan oleh bawahannya.

6. Faktor situasional

Faktor situasional memengaruhi hubungan antara atasan dan bawahan. Faktor situasional seperti budaya organisasi, praktik sumber daya manusia dan tipe dari tim atau unit kerja juga dapat memengaruhi kualitas *leader-member exchange* (LMX) (Henderson dkk, dalam Mahsud dkk, 2010).

7. Faktor interaksional

Faktor interaksional seperti demografi dan similaritas juga merupakan prediktor dari *leader-member exchange*. Kualitas LMX akan cenderung lebih tinggi ketika atasan dan bawahan memiliki banyak kesamaan seperti kesamaan gender, ras, dan nilai-nilai pribadi. Robbins dan Judge (2015:257) menyatakan bahwa atasan dan bawahan dengan gender sama cenderung akan memiliki LMX tinggi dari pada dengan gender yang berbeda. Dan Cortez (dalam Adiningtyas, 2012) menyatakan bahwa faktor demografi seperti kesamaan area tempat asal juga memengaruhi kualitas LMX.

Berdasarkan pemaparan di atas, diketahui bahwa terdapat tujuh faktor yang memengaruhi LMX menurut Adiningtyas (2012). Diantaranya yaitu hubungan yang baik dengan atasan, impresi manajemen, karakteristik atasan,

karakteristik bawahan, faktor kontekstual, faktor situasional dan faktor interaksional.

2.3 Hubungan *Leader-Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Perusahaan adalah tempat penyedia barang atau jasa yang memberikan manfaat untuk masyarakat. Di dalam perusahaan pastinya terdapat struktur antara atasan dan bawahan. Dengan begitu akan terjadi interaksi atau hubungan antar keduanya, yang biasa dikenal dengan *leader-member exchange*. Gerstner dan Day (dalam Seyowati dkk, 2013) mendefinisikan *leader-member exchange* sebagai kualitas interaksi yang berfokus pada hubungan diadik antara pemimpin dan anggota.

Leader-member exchange terdiri dari empat dimensi. Dimensi yang pertama adalah *contribution*. *Contribution* merupakan persepsi tentang jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi tugas/kerja pada setiap anggota terhadap tujuan bersama (eksplisit atau implisit). Sehingga jika seorang atasan dan bawahan merasakan atau mempersepsikan yang baik terhadap yang didapat dari perusahaan, maka akan dimungkinkan untuk mereka meningkatkan kinerjanya.

Dimensi yang kedua adalah *loyalty*. *Loyalty* merupakan sejauh mana atasan dan bawahan saling setia satu sama lain. Dengan adanya kesetiaan yang ada pada atasan dan bawahan, menjadikan keduanya untuk rela melakukan apapun untuk kebaikan dan kemajuan perusahaan.

Affect adalah dimensi ketiga dari LMX. *Affect* adalah saling memengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan. Dengan adanya afeksi yang tercipta

antara atasan dan bawahan, dimungkinkan untuk kedua saling menjaga hubungan baik. Sehingga saling menghormati dan mau melakukan pekerjaan yang diminta walaupun melebihi dari pekerjaannya.

Yang terakhir adalah dimensi *professional respect*. *Professional respect* merupakan persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain yang berada di dalam maupun di luar organisasi. Dengan dibangunnya penghormatan professional dengan baik, ini akan dapat membuat atasan dan bawahan memiliki rasa segan. Yang menjadikan mereka memiliki rasa tanggung jawab terhadap perusahaan.

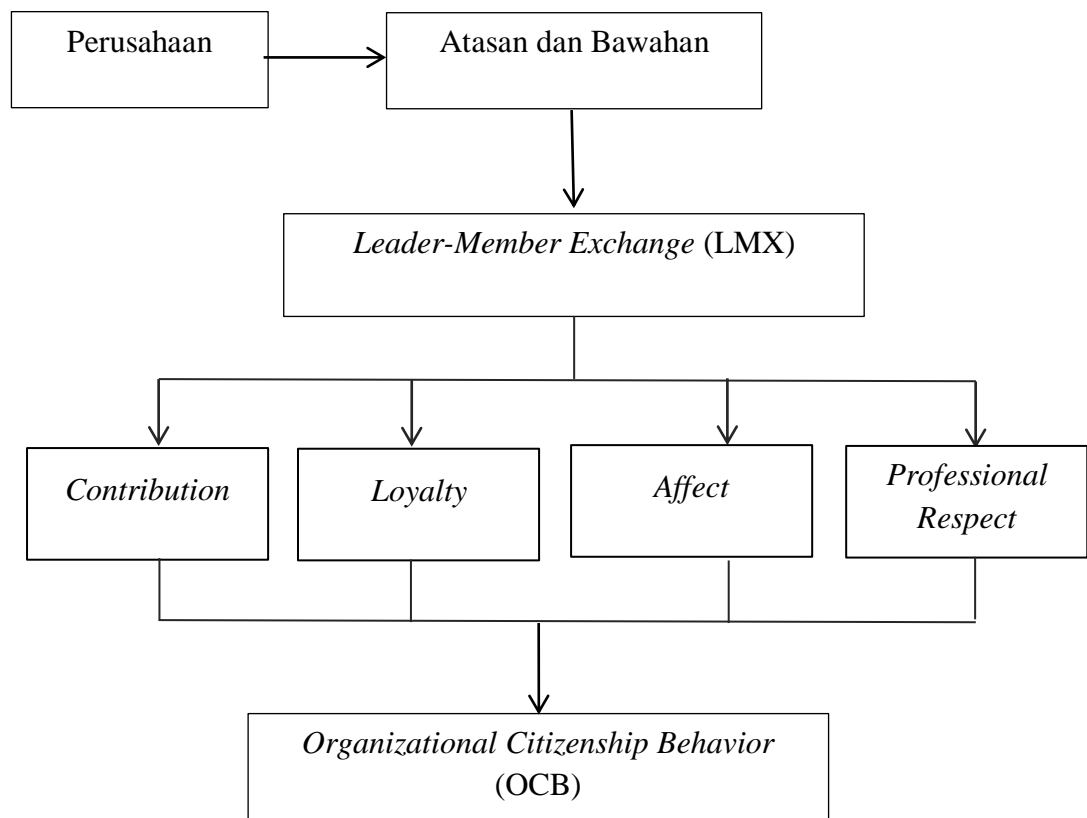
Sehingga diketahui bahwa *leader-member exchange* memiliki hubungan terhadap kinerja atasan dan bawahan, yang berdampak pada perusahaan. Sependapat dengan Miner (dalam Nurhayati dkk, 2016) bahwa hubungan atasan dan bawahan yang berkualitas akan memberikan dampak pada peningkatan kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan.

Salah satu perilaku yang dapat meningkatkan produktifitas perusahaan adalah *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi (Organ dalam Sunarto & Lubis, 2017). Terdapat bukti yang mengindikasikan bahwa organisasi dengan karyawan yang melakukan pekerjaan melebihi *job description* lebih unggul dibandingkan yang tidak. Sehingga dengan adanya OCB pada karyawan akan meningkatkan keefektifan dalam perusahaan. Menurut Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (dalam Filsafati & Ratnaningsih, 2016), OCB

memiliki lima dimensi, yaitu *altruism* (perilaku menolong), *conscientiousness* (perilaku karyawan melebihi pekerjaan dengan sukarela), *sportsmanship* (perilaku toleran pada kondisi yang tidak sesuai), *courtesy* (perilaku mencegah adanya masalah dengan rekan kerja) dan *civic virtue* (perilaku tanggung jawab).

OCB adalah salah satu perilaku yang bermanfaat bagi perusahaan. Dan dalam pembentukannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support/ POS*), persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan, masa kerja dan jenis kelamin (*gender*) (Nurhayati dkk, 2016).

Sehingga diasumsikan terdapat hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior*. Berikut kerangka hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Hubungan *Leader-Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior*

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian (Purwanto, 2016:77). Hipotesis dari penelitian ini adalah ada hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Azwar (2017:5) pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang menekankan pada analisis data-data angka yang dikumpulkan dengan prosedur pengukuran dan diolah dengan metode analisis statistika. Dan penelitian kuantitatif adalah penelitian yang dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran data, serta dalam menampilkan hasil dari penelitiannya (Arikunto, 2010:27).

3.2 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian korelasional. Arikunto (2010:4) menjelaskan bahwa penelitian korelasional adalah penelitian yang dilakukan peneliti untuk mengetahui tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih, tanpa melakukan perubahan dan tambahan atau manipulasi terhadap data yang memang sudah ada. Serta desain penelitian korelasional bertujuan untuk menyelidiki sejauh mana variasi pada satu variabel berkaitan dengan variasi variabel lain yang didasarkan pada koefisien korelasi (Azwar, 2017:7).

Dalam penelitian ini, desain penelitian korelasional digunakan untuk mengetahui hubungan variabel X dan variabel Y. Yaitu hubungan antara *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior*.

3.3 Variabel Penelitian

3.3.1 Identifikasi Variabel

Variabel merupakan konstruk mengenai sifat atau atribut yang terdapat pada subjek penelitian yang dapat bervariasi secara kuantitatif ataupun kualitatif (Azwar, 2017:79). Berdasarkan Sugiyono (2016:38) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini menggunakan dua macam variabel, yaitu variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel tergantung).

1. Variabel dependen (variabel tergantung)

Merupakan variabel yang diukur pada penelitian untuk mengetahui besarnya pengaruh atau efek dari variabel lain (Azwar, 2017:19). Dalam penelitian ini variabel tergantungnya adalah *organizational citizenship behavior* (OCB).

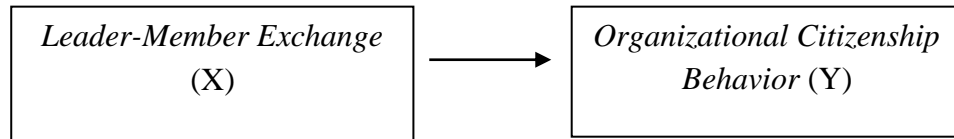
2. Variabel independen (variabel bebas)

Merupakan suatu variabel yang variasinya memengaruhi atau menyebabkan perubahan variabel lain (Azwar, 2017:92). Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah *leader-member exchange* (LMX).

3.3.2 Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar variabel adalah sejauh mana adanya hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini yaitu antara variabel

leader-member exchange (X) dengan variabel *organizational citizenship behavior* (Y). Hubungan antar variabel dapat dilihat dari gambar dibawah ini:



Gambar 3.1 Hubungan Antar Variabel

3.3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati (Azwar, 2017:105-106). Berikut definisi operasional dari variabel yang digunakan:

3.3.2.1 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku karyawan yang melebihi deskripsi kerja dan memberikan dampak positif kepada perusahaan. Skala yang digunakan disusun berdasarkan lima dimensi dari Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (dalam Filsafati & Ratnaningsih, 2016). Skor yang dihasilkan adalah gambaran dari tinggi atau rendahnya *organizational citizenship behavior* karyawan. Semakin tinggi skor yang diperoleh, maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior*. Dan juga sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh, maka semakin rendah juga *organizational citizenship behavior*.

3.3.2.2 *Leader-Member Exchange*

Leader-member exchange adalah kualitas hubungan dua arah yang terbentuk antara atasan dengan bawahan dalam sebuah perusahaan. Dalam penelitian ini, mengetahui gambaran LMX dari skor respon karyawan menggunakan skala yang disusun berdasarkan empat dimensi LMX menurut

Liden dan Maslyn (1998). Skor yang dihasilkan adalah gambaran dari tinggi atau rendahnya *leader-member exchange*. Semakin tinggi skor yang diperoleh, maka semakin tinggi *leader-member exchange*. Dan juga sebaliknya, semakin rendah skor yang diperoleh, maka semakin rendah *leader-member exchange*.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Arikunto (2010:173) mendefinisikan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Dan Populasi merupakan kelompok subjek yang memiliki beberapa karakteristik yang sama dan membedakannya dengan kelompok lain, yang akan dikenai generalisasi hasil penelitian (Azwar, 2017:109). Sependapat dengan Purwanto (2016:100) bahwa populasi adalah sebuah kelompok yang kepada mereka hasil-hasil sebuah penelitian yang dilakukan hendak digeneralisasikan. Karakteristik populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bagian ISS (Injeksi, Salep dan Sirup) Divisi Produksi di PT. Phapros Tbk. Jumlah karyawan ISS adalah sebanyak 90 karyawan.

3.4.2.Sampel

Menurut Arikunto (2010:174), sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Dan merupakan sebagian dari populasi, sehingga memiliki karakteristik dari populasi (Azwar, 2017:112). Dalam penentuan sampel penelitian, peneliti menggunakan teknik *nonprobability sampling*. Yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *nonprobability*

sampling yang digunakan dengan cara *sampling jenuh*, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2016:85). Cara ini dipilih dengan alasan untuk mendapatkan sebuah gambaran *leader-member exchange* yang sama dari bawahan mengenai atasan yang sama. Sehingga jumlah sampel yang digunakan sebanyak 90 karyawan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

3.5.1. Penyusunan Instrumen Penelitian

Metode pengumpulan data digunakan dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian. Untuk itu disusunlah instrumen penelitian. Karena instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti (Sugiyono, 2016:92). Sehingga untuk penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah skala.

Skala adalah metode pengambilan data dimana data-data yang digunakan diperoleh melalui pernyataan atau pertanyaan tertulis yang diajukan kepada responden mengenai suatu hal disajikan dalam bentuk daftar. Skala dalam penelitian ini disusun berdasarkan skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2016:93) skala *Likert* dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Dengan menggunakan skala *Likert*, maka skala penelitian ini didapat berdasarkan penjabaran variabel penelitian ke dalam indikator, yang selanjutnya disusun dalam bentuk aitem untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi individu. Pernyataan ini disusun dengan pernyataan *favorable* (memihak tujuan penelitian) dan pernyataan *unfavorable* (tidak memihak tujuan penelitian).

3.5.2 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah skala *organizational citizenship behavior* dan skala *leader-member exchange*. Skala *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian ISS divisi Produksi di PT.Phapros Tbk disusun berdasarkan dimensi OCB menurut Organ, Podsakoff, & MacKenzie (dalam Filsafati & Ratnaningsih, 2016) yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Yang kemudian disusun menjadi beberapa indikator sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Berikut tabel *blue print* skala *organizational citizenship behavior*:

Tabel 3.1 *Blue print* Skala *Organizational Citizenship Behavior*

No	Dimensi	Indikator	Nomor aitem		Jumlah Aitem
			<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1.	<i>Altruism</i>	Membantu rekan kerja yang kesusahan	1, 30	11, 33	8
		Menolong dengan inisiatif diri sendiri	12, 23	6, 18	
2.	<i>Conscientiousness</i>	Sukarela mengerjakan tugas di luar bagian	27	16, 34	7
		Kinerja karyawan melebihi harapan perusahaan	2, 24, 36	10	
3.	<i>Sportsmanship</i>	Mentolerir hambatan yang ada di perusahaan	17, 28	13	7
		Berpikir positif terhadap perusahaan	22, 32	3, 6	
4.	<i>Courtesy</i>	Memberikan apresiasi rekan kerja	4	29	8
		Peduli dengan keadaan rekan kerja	20, 25	8	
		Mencegah adanya masalah dengan rekan kerja	14, 35	21	
5.	<i>Civic Virtue</i>	Tanggung jawab pada keberlangsungan perusahaan	5, 15	19, 26	7
		Peduli dengan kemajuan perusahaan	7, 31	37	
Jumlah			21	16	37

Skala *leader-member exchange* disusun berdasarkan dimensi dari Liden dan Maslyn (1998), yaitu *contribution*, *loyalty*, *affect* dan *professional respect*. Yang kemudian disusun menjadi beberapa indikator sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Berikut tabel *blue print* skala *leader-member exchange*:

Tabel 3.2 *Blueprint Skala. Leader-Member Exchange*

No	Dimensi	Indikator	Nomor aitem		Jumlah Aitem
			<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1.	<i>Contribution</i>	Mengutamakan tugas dari atasan untuk mencapai tujuan	3, 9	21	7
		Meningkatkan kinerja bawahan	18, 29	4, 10	
2.	<i>Loyalty</i>	Memberi dukungan bawahan	2, 16	25	10
		Patuh dengan atasan	5, 27	12	
		Memercayai bawahan	11, 22	17	
3.	<i>Affect</i>	Melibatkan bawahan	26	28	7
		Memiliki kedekatan dengan atasan	6, 23	8	
		Tertarik dengan atasan sebagai pribadi	13, 19	15	
4.	<i>Professional respect</i>	Menghormati reputasi atasan	1, 14, 24	7, 20	5
Jumlah			18	11	29

3.5.3 Skoring

Dalam penelitian ini menggunakan dua skala dengan skala *Likert*. Untuk mengisi skala ini, terdapat empat pilihan alternatif jawaban untuk subjek. Pilihan alternatif jawabannya yaitu: Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS).

Kemudian cara pemberian skor pada skala yaitu berdasarkan aitem *favorable* dan *unfavorable*. Berikut tabel skor alternatif jawabannya:

Tabel 3.3 Skor Alternatif Jawaban

No.	Kategori Jawaban	Skor	
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
1.	Sangat Sesuai (SS)	4	1
2.	Sesuai (S)	3	2
3.	Tidak Sesuai (TS)	2	3
4.	Sangat Tidak Sesuai (STS)	1	4

3.6 Validitas dan Reliabilitas

3.6.1 Validitas

Purwanto (2016:85) menyatakan bahwa validitas alat ukur menunjukkan pada tingkat sejauh mana suatu tes mengukur apa yang dimaksudkan untuk diukur. Pada penelitian ini tipe validitas yang digunakan adalah validitas konstruk. Validitas konstruk adalah validitas yang menunjukkan sejauh mana tes mengungkap suatu trait atau konstruk teoritik yang hendak diukur (Azwar, 2018:45). Validitas juga menjawab apakah instrumen penelitian yang telah disusun benar sesuai hingga mampu mengukur apa yang seharusnya diukur.

Pada penelitian ini pengukuran analisis aitem dengan cara mengolah skor-skor yang ada pada aitem dikorelasikan dengan skor total dengan menggunakan bantuan *software* pengolah data. Pengukuran ini menggunakan teknik *korelasi product moment*. Berdasarkan hasil *software* pengolah data dengan cara mengkorelasikan jumlah skor dengan jumlah skor total akan diperoleh nilai koefisien. Dan koefisien yang digunakan dalam penelitian ini minimal 0,3. Yang artinya aitem dinyatakan valid dan akan dianalisis lebih lanjut jika nilai koefisien validitas $> 0,3$.

3.6.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan cara *try out* terpakai. Sehingga aitem yang tidak sesuai akan dihilangkan dan aitem yang sesuai akan dilanjutkan untuk dianalisis. Berdasarkan penyebaran yang dilakukan kepada 90 karyawan, terdapat 50 karyawan yang mengisi skala penelitian ini. Berikut adalah

hasil uji validitas pada skala *organizational citizenship behavior* dan skala *leader-member exchange*.

3.6.1.1.1 Skala *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji validitas diperoleh bahwa skala *organizational citizenship behavior* yang terdiri dari 37 aitem, terdapat 31 aitem yang valid dan 6 aitem yang tidak valid. Aitem yang tidak valid yaitu nomor 5,13,16,21, 28 dan 36. Aitem dinyatakan valid dengan koefisien lebih dari 0,3. Berikut adalah tabel hasil uji validitas skala *organizational citizenship behavior*.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Skala *Organizational Citizenship Behavior*

No	Dimensi	Indikator	Nomor aitem		Jumlah Aitem
			Favorable	Unfavorable	
1.	<i>Altruism</i>	Membantu rekan kerja yang kesusahan	1, 30	11, 33	8
		Menolong dengan inisiatif diri sendiri	12, 23	6, 18	
2.	<i>Conscientiousness</i>	Sukarela mengerjakan tugas di luar bagian	27	34	5
		Kinerja karyawan melebihi harapan perusahaan	2, 24	10	
3.	<i>Sportsmanship</i>	Mentolerir hambatan yang ada di perusahaan	17		5
		Berpikir positif terhadap perusahaan	22, 32	3, 6	
4.	<i>Courtesy</i>	Memberikan apresiasi rekan kerja	4	29	7
		Peduli dengan keadaan rekan kerja	20, 25	8	
		Mencegah adanya masalah dengan rekan kerja	14, 35		
5.	<i>Civic Virtue</i>	Tanggung jawab pada keberlangsungan perusahaan	15	19, 26	6
		Peduli dengan kemajuan perusahaan	7, 31	37	
Jumlah			18	13	31

3.6.1.1.2 Skala Leader Member Exchange

Berdasarkan hasil uji validitas diperoleh bahwa skala *leader member exchange* yang terdiri dari 29 aitem, terdapat 20 aitem yang valid dan 9 aitem yang tidak valid. Aitem yang tidak valid yaitu nomor 4,5,9,11,15,17,21,25 dan 28. Aitem dinyatakan valid dengan koefisien lebih dari 0,3. Berikut adalah tabel hasil uji validitas skala *leader member exchange*.

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Skala. *Leader-Member Exchange*

No	Dimensi	Indikator	Nomor aitem		Jumlah Aitem
			<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1.	<i>Contribution</i>	Mengutamakan tugas dari atasan untuk mencapai tujuan	3	-	4
		Meningkatkan kinerja bawahan	18, 29	10	
2.	<i>Loyalty</i>	Memberi dukungan bawahan	2, 16	-	5
		Patuh dengan atasan	27	12	
		Memercayai bawahan	22	-	
3.	<i>Affect</i>	Melibatkan bawahan	26	-	6
		Memiliki kedekatan dengan atasan	6, 23	8	
		Tertarik dengan atasan sebagai pribadi	13, 19	-	
4.	<i>Professional respect</i>	Menghormati reputasi atasan	1, 14, 24	7, 20	5
Jumlah			15	5	20

3.6.2 Reliabilitas

Reliabilitas didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana skor tes konsisten (*consistence*), dapat dipercaya (*dependable*) dan dapat diulang (*repeatable*) (Purwanto, 2016:91). Menurut Sugiyono (2016:121) instrumen yang reliabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

Dalam pengujian reliabilitas menggunakan metode konsistensi internal. Metode ini menunjuk pada seberapa bagus tiap aitem berkorelasi dengan aitem lain atau antara kelompok aitem yang satu dengan kelompok aitem lain (Purwanto, 2016:93). Dan teknik yang digunakan yaitu *Alpha Cronbach*. Koefisien reliabilitas berada direntang nol sampai dengan satu, artinya jika hasil uji reliabilitas mendekati satu berarti semakin reliabel. Uji reliabilitas menggunakan alat bantu *software* statistika. Berikut adalah tabel interpretasi reliabilitas.

Tabel 3.6 Interpretasi Reliabilitas

Linier r	Interpretasi
0,801-1,00	Baik
0,601-0,80	Cukup
0,401-0,601	Agak baik
0-201-0,401	Kurang
0,001-0,200	Sangat kurang

3.6.2.1 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana skor tes konsisten (*consistence*), dapat dipercaya (*dependable*) dan dapat diulang (*repeatable*). Untuk mengetahui ini menggunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan menggunakan alat bantu *software* statistika.

3.6.2.1.1 Skala Organizational Citizenship Behavior

Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Skala OCB

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.924	31

Tabel di atas adalah hasil uji reliabilitas dari skala *organizational citizenship behavior*. Dan dapat disimpulkan bahwa aitem-aitem pernyataan pada *organizational citizenship behavior* dalam kategori baik, karena nilai *cronbach's alpha* nya sebesar 0,924.

3.6.2.1.2 Skala Leader-Member Exchange

Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas Skala LMX

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.884	20

Tabel di atas adalah hasil uji reliabilitas dari skala *leader member exchange* dan dapat disimpulkan bahwa aitem-aitem pernyataan pada *leader member exchange* dalam kategori baik karena nilai *cronbach's alpha* nya sebesar 0,884.

3.7 Analisis Data

Analisis data adalah kegiatan mengelompokkan, mentabulasi, menyajikan dan melakukan perhitungan terhadap data yang telah terkumpul dari responden (Sugiyono, 2016:147). Perhitungan ini dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang telah diajukan. Untuk itu metode analisis data yang digunakan adalah teknik korelasi Spearman rank (korelasi tata jenjang Spearman). Pada teknik korelasi tata jenjang ini, data yang diperoleh berbentuk data ordinal atau data berjenjang (Sugiyono, 2016:153).

3.7.1 Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* dan *Leader-Member Exchange*

Untuk mengetahui gambaran *organizational citizenship behavior* dan *leader-member exchange* baik gambaran secara umum maupun gambaran spesifik, maka ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Statistika deskriptif dengan bantuan *software* analisis statistik
- b. Mencari skor tertinggi (X_t) = jumlah aitem x skor tertinggi
- c. Mencari skor terendah (X_r) = jumlah aitem x skor terendah
- d. Mencari *mean* teoritik (μ) = $\frac{\text{skor tertinggi } (X_t) + \text{skor terendah } (X_r)}{2}$

2

- e. Mencari standar deviasi (σ) = $\frac{\text{skor tertinggi } (X_t) - \text{skor terendah } (X_r)}{6}$

6

- f. Menentukan kategori

Menentukan kategori dilakukan untuk mengetahui menempatkan individu ke dalam kelompok-kelompok terpisah secara berjenjang berdasarkan atribut yang diukur.

Tabel 3.9 Penggolongan Kriteria Analisis Berdasarkan *Mean* Teoritik

Interval Skor	Kriteria
$\mu + 1 \sigma \leq X$	Tinggi
$\mu - 1 \sigma \leq X < \mu + 1 \sigma$	Sedang
$X < \mu - 1 \sigma$	Rendah

3.7.2 Uji Hipotesis

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling jenuh*, yang mana termasuk ke statistik non parametrik dalam teknik *non probability sampling*. Maka digunakan teknik korelasi *Spearman* dengan bantuan software pengolah data untuk menguji hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT.Phapros Tbk.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Persiapan Penelitian

4.1.1 Orientasi Kancan Penelitian

Orientasi kancan penelitian adalah langkah awal yang dilakukan sebelum dilaksanakannya penelitian. Tujuan dari orientasi kancan penelitian adalah untuk memahami secara mendalam fenomena yang ada, sehingga peneliti menemukan permasalahan yang terjadi.

Penelitian ini dilakukan pada PT.Phapros Tbk yang terletak di Jl. Simongan no.131, Bongsari, Kecamatan Semarang Barat, Kota Semarang Jawa Tengah. Tujuan dari penelitian yang dilakukan yaitu untuk menguji apakah ada hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk. Subjek penelitian ini berjumlah 50 karyawan bagian ISS (Injeksi, Salep & Sirup) divisi produksi di PT.Phapros Tbk. Penelitian dilakukan pada karyawan bagian bagian ISS (Injeksi, Salep & Sirup) divisi produksi di PT.Phapros Tbk berdasarkan pertimbangan berikut:

- a. Karyawan merupakan aset atau sumber daya manusia yang utama dalam perusahaan
- b. Jumlah karyawan dalam satu bagian lebih dari 30 karyawan

- c. Hasil studi pendahuluan menunjukkan adanya *organizational citizenship behavior* yang perlu dioptimalkan dibandingkan dengan bagian lain di divisi produksi
- d. Belum pernah ada penelitian tentang “Hubungan antara *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk”
- e. Terkait dengan lokasi penelitian, lokasi PT.Phapros Tbk mudah dijangkau oleh peneliti

4.1.2 Proses Perizinan

Penelitian yang dilaksanakan pada suatu instansi maupun organisasi pastinya menyesuaikan standar operasional prosedur yang ada di tempat penelitian. Begitu pula yang dilakukan peneliti ketika mengajukan izin penelitian di PT.Phapros Tbk. Sebelumnya telah mengajukan perizinan untuk melakukan studi pendahuluan. Dan hasilnya diizinkan namun baru dapat dilaksanakan pada bulan Januari 2020, dikarenakan padatnya kegiatan pada akhir bulan terutama akhir tahun yaitu bulan Desember. Sehingga studi pendahuluan dilakukan pada 9 Januari sampai 14 Januari 2020 dan peneliti mendapatkan hasil studi pendahuluan yang dapat digunakan sebagai dasar penelitian.

Selanjutnya peneliti menyelesaikan penyusunan proposal penelitian dan skala penelitian yang akan dibagikan kepada responden, peneliti mengajukan perizinan penelitian kembali untuk melakukan penyebaran skala penelitian pada karyawan bagian ISS divisi Produksi PT.Phapros Tbk. Peneliti mendapatkan surat izin penelitian dari Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Semarang dengan nomor: B/4078/UN37.1.1/LT/2020 yang ditujukan kepada Manager Human Capital PT.Phapros Tbk. Penelitian dilaksanakan pada tanggal 06 Maret dan selesai pada tanggal 17 April 2020.

4.1.3 Penentuan Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini yaitu karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk. Dalam penelitian ini, peneliti terfokus pada satu bagian yang diharapkan mendapat gambaran yang sama mengenai variabel penelitian (*organizational citizenship behavior* dan *leader-member exchange*). Oleh karena itu teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini yaitu *sampling jenuh*. Menurut Sugiyono (2016:85) *sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sehingga subjek penelitian ini berjumlah 90 karyawan. Namun dengan segala keterbatasan, menyebarkan skala penelitian kepada 90 karyawan hanya 50 karyawan yang mengisi skala penelitian ini. Sehingga jumlah subjek penelitian ini adalah 50 karyawan.

4.1.4 Penyusunan Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan disusun dalam beberapa tahap. Berikut adalah tahap-tahapnya:

a. Membuat *blue print*

Blue print adalah tabel yang memuat aspek-aspek dan indikator-indikator dari variabel yang diteliti. Sehingga *blue print* digunakan untuk merancang suatu instrumen. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan yaitu variabel *organizational citizenship behavior* dengan lima dimensi diantaranya *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Serta

variabel *leader-member exchange* dengan empat dimensi yaitu *contribution*, *loyalty*, *affect* dan *professional respect*.

b. Menyusun format instrumen

Instrumen dalam penelitian yang digunakan yaitu skala *organizational citizenship behavior* dan skala *leader-member exchange*. Untuk itu format instrumen disusun secara jelas guna memudahkan responden dalam mengisi skala penelitian. Skala penelitian disajikan dengan menggunakan google formulir. Berikut adalah susunan instrumen dalam penelitian ini:

1. Bagian pertama: Skala Psikologi

Bagian satu berisi dengan judul dan kata pengantar. Judulnya yaitu Skala Psikologi. Untuk kata pengantar diawali dengan perkenalan, tujuan mengisi skala, permohonan kesediaan mengisi skala sesuai keadaan, serta penjelasan bahwa tidak ada jawaban benar atau salah dan tentang kerahasiaan data.

2. Bagian kedua: Petunjuk Pengisian

Petunjuk pengisian skala berisi tentang petunjuk mengisi skala penelitian yang sesuai dengan format dan tersedianya pilihan jawaban.

3. Bagian Ketiga: Identitas Diri

Identitas diri mencakup nama, usia, jenis kelamin, status karyawan dan lama bekerja.

4. Bagian Keempat: Skala A

Bagian keempat adalah skala A. Yaitu berupa skala *organizational citizenship behavior* yang terdiri dari 37 item.

5. Bagian Kelima: Skala B

Bagian kelima adalah skala B. Yaitu berupa skala dari *leader-member exchange* yang terdiri dengan 29 item.

6. Bagian Keenam: Terima kasih

Bagian keenam ini berupa ucapan terima kasih kepada responden yang telah bersedia mengisi skala penelitian ini.

4.2 Pelaksanaan Penelitian

4.2.1 Pengumpulan Data Penelitian

Pengumpulan data penelitian dilaksanakan pada 06 Maret sampai 17 April 2020. Pengumpulan data menggunakan dua skala, yaitu skala *organizational citizenship behavior* dengan skala *leader-member exchange*. Kedua skala tersebut disusun dengan empat alternatif jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Dalam pengumpulan data ini, peneliti dibantu dengan staf admin bagian ISS divisi produksi. Sehingga staf admin yang menyebarkan *link* dari skala yang telah disajikan menggunakan google formulir melalui grup dan juga secara personal kepada karyawan melalui aplikasi *whatsapp*. Untuk hasil akhirnya terkumpul data dari 50 karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk.

4.2.2 Pelaksanaan Skoring

Data responden yang terkumpul selanjutnya dilaksanakan skoring untuk dapat dianalisis. Pelaksanaan skoring ini yaitu dengan memberi skor pada jawaban yang telah diberikan responden. Untuk item *favorable* skornya adalah dari rentang 4 sampai dengan 1, yaitu Sangat Sesuai (ST) skornya 4, Sesuai (S) skornya 3, Tidak Sesuai (TS) skornya 2, dan Sangat Tidak Sesuai (STJ) skornya 1.

Sedangkan untuk item *unfavorable* skornya adalah dari rentang 1 sampai dengan 4, yaitu yaitu Sangat Sesuai (ST) skornya 1, Sesuai (S) skornya 2, Tidak Sesuai (TS) skornya 3, dan Sangat Tidak Sesuai (STJ) skornya 4.

Selanjutnya yang dilakukan setelah pemberian skor adalah pengolahan data. Dalam pengolah data menggunakan bantuan *software* pengolah data yang mencakup untuk melakukan uji validitas, uji reliabilitas, dan uji hipotesis. Berhubung teknik sampling yang digunakan adalah *sampling jenuh* yang termasuk dalam teknik *non probability sampling*, maka tidak dilakukan uji asumsi. Sehingga dalam mengolah data digunakan statistika non parametrik.

4.3 Gambaran Karakteristik Responden

4.3.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut adalah tabel gambaran karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1 Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Lak-laki	18	36%
2	Perempuan	32	64%
Total		50	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa persentase jenis kelamin perempuan sebesar 64%. Sehingga karakteristik karyawan bagian ISS divisi Produksi di PT.Phapros Tbk didominasi oleh perempuan.

4.3.2 Berdasarkan Usia

Berikut adalah tabel gambaran karakteristik responden berdasarkan usia:

Tabel 4.2 Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1	18-27 tahun	16	32%
2	28-37 tahun	7	14%
3	38-47 tahun	7	14%
4	48-57 tahun	20	40%
Total		50	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa persentase terbesar adalah pada usia 48-57 tahun, yaitu sebesar 40%. Sehingga karakteristik bagian ISS divisi Produksi di PT.Phapros Tbk didominasi oleh karyawan yang berusia 48-57 tahun.

4.3.3 Berdasarkan Lama Bekerja

Berikut adalah tabel gambaran karakteristik responden berdasarkan lama bekerja:

Tabel 4.3 Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	≤ 2 tahun	7	14%
2	3-5 tahun	8	16%
3	6-10 tahun	2	4%
4	11-15 tahun	0	0%
5	≥ 16 tahun	15	30%
6	Tidak terdeteksi	18	36%
Total		50	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa sebesar 36% tidak terdeteksi. Hal ini dikarenakan lama bekerjanya tidak ada keterangan bulan atau tahun. Untuk lama bekerja karyawan yang ≥ 16 tahun yaitu sebesar 30%. Sehingga karakteristik bagian ISS divisi Produksi di PT.Phapros Tbk didominasi oleh karyawan yang telah bekerja selama ≥ 16 tahun.

4.3.4 Berdasarkan Status

Berikut adalah tabel gambaran karakteristik responden berdasarkan status:

Tabel 4.4 Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Status

No.	Status	Frekuensi	Persentase
1	Karyawan Tetap	38	76%
2	PKWT	6	12%
3	Outsourcing	6	12%
Total		50	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa sebesar 76% berstatus karyawan tetap. Sehingga karakteristik karyawan bagian ISS divisi Produksi di PT.Phapros Tbk didominasi oleh karyawan yang tetap.

4.4 Hasil Penelitian

4.4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran dari *organizational citizenship behavior* dan *leader-member exchange* pada karyawan di PT.Phapros Tbk. Peneliti menggunakan angka yang diolah dengan metode statistik. Selanjutnya, metode statistik ini digunakan untuk menentukan besaran dari *mean* teoritik (μ) dan standar deviasi (σ) berdasarkan jumlah item, skor tertinggi, dan skor terendah pada alternatif jawaban.

4.4.1.1 Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Bagian ISS

Skala *organizational citizenship behavior* merupakan salah satu skala yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan. Skala ini disusun didasarkan dari lima dimensi dari *organizational citizenship behavior*, yang selanjutnya dikembangkan menjadi indikator-indikator untuk disusun menjadi pernyataan.

Representasi penyusunan item yang demikian menjadikan *organizational citizenship behavior* dapat ditinjau secara umum dan juga spesifik.

4.4.1.1.1 Gambaran Umum *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Bagian ISS Divisi Produksi PT.Phapros Tbk

Gambaran umum dari *organizational citizenship behavior* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk dapat diungkap melalui lima dimensi, yaitu (1) *altruism*, adalah perilaku menolong yang dilakukan oleh seorang karyawan kepada rekan kerjanya yang mengalami kesusahan mengenai masalah kerja ataupun masalah pribadinya; (2) *conscientiousness*, adalah perilaku sukarela yang dilakukan karyawan untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan perusahaan; (3) *sportsmanship*, adalah perilaku toleransi mengenai keadaan yang tidak sesuai atau kurang ideal dalam perusahaan, sehingga tidak mengajukan keberatan terhadap kondisi tersebut; (4) *courtesy*, adalah perilaku yang ditujukan untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dengan tujuan untuk mencegah adanya masalah *interpersonal*; dan (5) *civic virtue*, adalah perilaku yang mengindikasikan bahwa karyawan ikut terlibat dan tanggung jawab pada kehidupan perusahaan. Kelima dimensi ini diungkap dengan 31 item yang disajikan dengan empat alternatif jawaban, yaitu skor empat untuk jawaban tertinggi dan skor satu untuk jawaban terendah. Berikut adalah hasil dari statistika deskriptif yang diolah menggunakan alat bantu *software* statistika.

Tabel 4.5 Statistika Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Organizational Citizenship Behavior	50	71	124	96.94	9.179	84.262
Valid N (listwise)	50					

Kategori distribusi dari *organizational citizenship behavior* secara teoritik diperinci sebagai berikut:

Jumlah item : 31 item

Skor tertinggi (X_t) = jumlah item x skor tertinggi $\rightarrow 31 \times 4 = 124$

Skor terendah (X_r) = jumlah item x skor terendah $\rightarrow 31 \times 1 = 31$

Mean teoritik (μ) = $\frac{X_t + X_r}{2} \rightarrow \frac{124 + 31}{2} = 77,5$

Standar deviasi (σ) = $\frac{X_t - X_r}{6} \rightarrow \frac{124 - 31}{6} = 15,5$

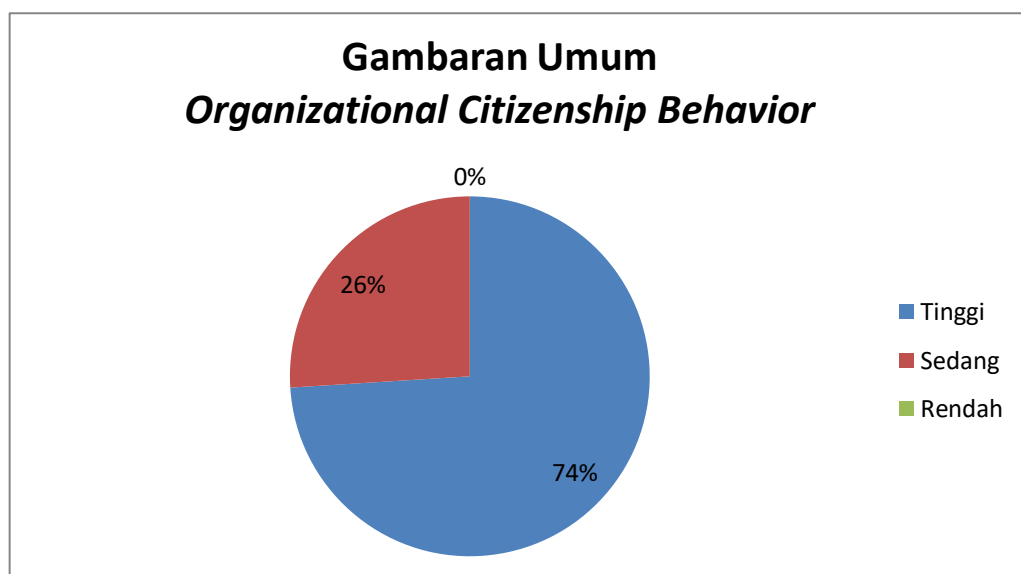
Berdasarkan tabel 3.9, maka diketahui bahwa hasil deskripsi dari *organizational citizenship behavior* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk sebagai berikut:

Tabel 4.6 Gambaran Umum *Organizational Citizenship Behavior*

Interval Skor	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$\mu + 1 \sigma \leq X$	$93 \leq X$	Tinggi	37	74%
$\mu - 1 \sigma \leq X < \mu + 1 \sigma$	$62 \leq X < 93$	Sedang	13	26%
$X < \mu - 1 \sigma$	$X < 62$	Rendah	0	0%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* karyawan bagian ISS berada pada kategori tinggi, yaitu sebesar 74%. Untuk hasil dari perhitungan statistika deskriptif pada tabel 4.5, diketahui bahwa mean empirik dari *organizational citizenship behavior*, yaitu

sebesar 96,94. Sehingga jika dilihat dalam kategori teoritik termasuk pada interval $93 \leq X$ yang berarti dalam kategori tinggi. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa gambaran secara umum *organizational citizenship behavior* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk berada dalam kategori tinggi. Berikut adalah diagram gambaran umum *organizational citizenship behavior* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk.



Gambar 4.1 Diagram Gambaran Umum *Organizational Citizenship Behavior*

4.4.1.1.2 Gambaran Spesifik *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Bagian ISS Divisi Produksi PT.Phapros Tbk

Gambaran *organizational citizenship behavior* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk dapat diungkap melalui lima dimensi, yaitu (1) *altruism*, adalah perilaku menolong yang dilakukan oleh seorang karyawan kepada rekan kerjanya yang mengalami kesusahan mengenai masalah kerja ataupun masalah pribadinya; (2) *conscientiousness*, adalah perilaku sukarela yang dilakukan karyawan untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan perusahaan;

(3) *sportsmanship*, adalah perilaku toleransi mengenai keadaan yang tidak sesuai atau kurang ideal dalam perusahaan, sehingga tidak mengajukan keberatan terhadap kondisi tersebut; (4) *courtesy*, adalah perilaku yang ditujukan untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dengan tujuan untuk mencegah adanya masalah *interpersonal*; dan (5) *civic virtue*, adalah perilaku yang mengindikasikan bahwa karyawan ikut terlibat dan tanggung jawab pada kehidupan perusahaan.

4.4.1.1.2.1 Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Altruism*

Penelitian ini menggunakan 8 item dari skala *organizational citizenship behavior* untuk mengetahui gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *altruism*. Berikut adalah hasil dari statistika deskriptif yang diolah menggunakan alat bantu *software* statistika.

Tabel 4.7 Statistika Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Altruism*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Altruism	50	12	32	24.94	2.993	8.956
Valid N (listwise)	50					

Kategori distribusi dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *altruism* secara teoritik diperinci sebagai berikut:

Jumlah item : 8 item

Skor tertinggi (X_t) = jumlah item x skor tertinggi $\rightarrow 8 \times 4 = 32$

Skor terendah (X_r) = jumlah item x skor terendah $\rightarrow 8 \times 1 = 8$

Mean teoritik (μ) = $\frac{X_t + X_r}{2} \rightarrow \frac{32 + 8}{2} = 20$

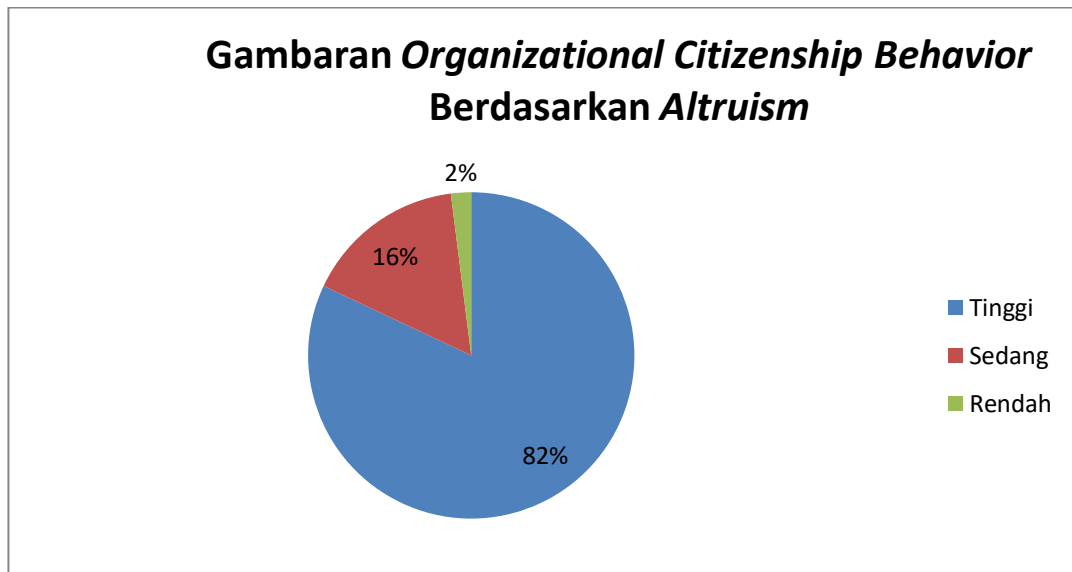
Standar deviasi (σ) = $\frac{X_t - X_r}{6} \rightarrow \frac{32 - 8}{6} = 4$

Berdasarkan tabel 3.9, maka diketahui bahwa hasil deskripsi dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *altruism* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk sebagai berikut:

Tabel 4.8 Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Altruism*

Interval Skor	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$\mu + 1 \sigma \leq X$	$24 \leq X$	Tinggi	41	82%
$\mu - 1 \sigma \leq X < \mu + 1 \sigma$	$16 \leq X < 24$	Sedang	8	16%
$X < \mu - 1 \sigma$	$X < 16$	Rendah	1	2%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* berdasarkan *altruism* berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 82%. Untuk hasil dari perhitungan statistika deskriptif pada tabel 4.7, diketahui bahwa *mean* empirik dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *altruism*, yaitu sebesar 24,94. Sehingga jika dilihat dalam kategori teoritik termasuk pada interval $24 \leq X$ yang berarti dalam kategori tinggi. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *altruism* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk berada dalam kategori tinggi. Berikut adalah diagram gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *altruism* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk.



Gambar 4.2 Diagram Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Altruism*

4.4.1.1.2.2 Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Conscientiousness*

Penelitian ini menggunakan 5 item dari skala *organizational citizenship behavior* untuk mengetahui gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *conscientiousness*. Berikut adalah hasil dari statistika deskriptif yang diolah menggunakan alat bantu *software* statistika.

Tabel 4.9 Statistika Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Conscientiousness*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Conscientiousness	50	12	20	15.10	1.898	3.602
Valid N (listwise)	50					

Kategori distribusi dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *conscientiousness* secara teoritik diperinci sebagai berikut:

Jumlah item : 5 item

Skor tertinggi (X_t) = jumlah item x skor tertinggi $\rightarrow 5 \times 4 = 20$

Skor terendah (X_r) = jumlah item x skor terendah $\rightarrow 5 \times 1 = 5$

Mean teoritik (μ) = $\frac{X_t + X_r}{2} \rightarrow \frac{20 + 5}{2} = 12,5$

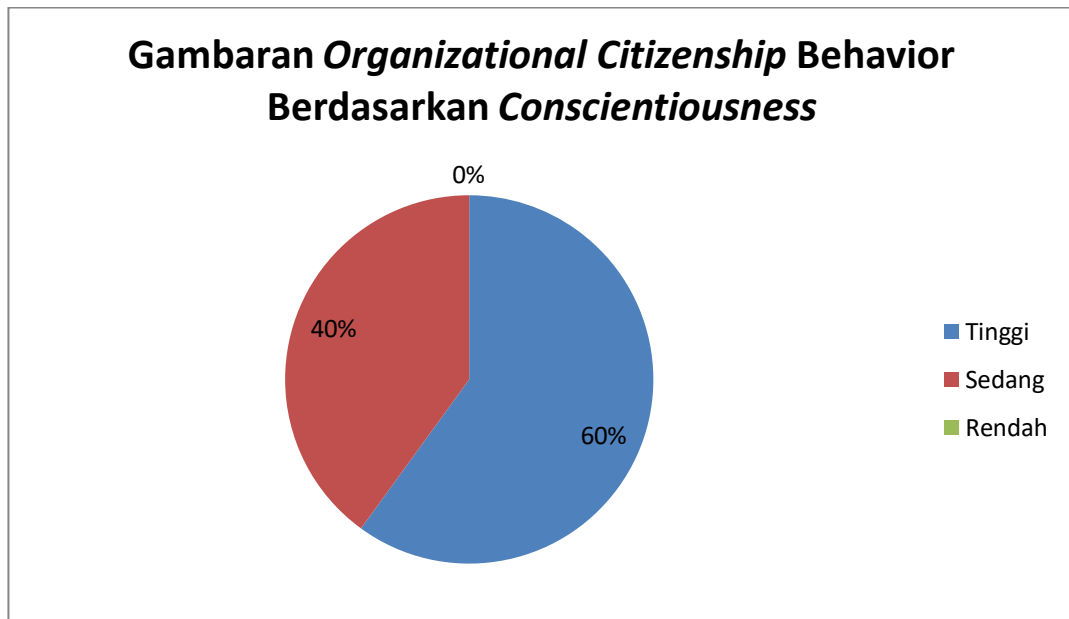
Standar deviasi (σ) = $\frac{X_t - X_r}{6} \rightarrow \frac{20 - 5}{6} = 2,5$

Berdasarkan tabel 3.9, maka diketahui bahwa hasil deskripsi dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *conscientiousness* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk sebagai berikut:

Tabel 4.10 Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Conscientiousness*

Interval Skor	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$\mu + 1 \sigma \leq X$	$15 \leq X$	Tinggi	30	60%
$\mu - 1 \sigma \leq X < \mu + 1 \sigma$	$10 \leq X < 15$	Sedang	20	40%
$X < \mu - 1 \sigma$	$X < 10$	Rendah	0	0%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* berdasarkan *conscientiousness* berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 60%. Untuk hasil dari perhitungan statistika deskriptif pada tabel 4.9 diketahui bahwa *mean* empirik dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *conscientiousness*, yaitu sebesar 15,10. Sehingga jika dilihat dalam kategori teoritik termasuk pada interval $15 \leq X$ yang berarti dalam kategori tinggi. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *conscientiousness* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk berada dalam kategori tinggi. Berikut adalah diagram gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *conscientiousness* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk.



Gambar 4.4 Diagram Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Conscientiousness*

4.4.1.1.2.3 Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Sportsmanship*

Penelitian ini menggunakan 5 item dari skala *organizational citizenship behavior* untuk mengetahui gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *sportsmanship*. Berikut adalah hasil dari statistika deskriptif yang diolah menggunakan alat bantu *software* statistika.

Tabel 4.11 Statistika Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Sportsmanship*
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Sportsmanship	50	9	20	15.62	1.725	2.975
Valid N (listwise)	50					

Kategori distribusi dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *sportsmanship* secara teoritik diperinci sebagai berikut:

Jumlah item : 5 item

Skor tertinggi (X_t) = jumlah item x skor tertinggi $\rightarrow 5 \times 4 = 20$

Skor terendah (X_r) = jumlah item x skor terendah $\rightarrow 5 \times 1 = 5$

Mean teoritik (μ) = $\frac{X_t + X_r}{2} \rightarrow \frac{20 + 5}{2} = 12,5$

Standar deviasi (σ) = $\frac{X_t - X_r}{6} \rightarrow \frac{20 - 5}{6} = 2,5$

Berdasarkan tabel 3.9, maka diketahui bahwa hasil deskripsi dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *sportsmanship* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk sebagai berikut:

Tabel 4.12 Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Sportsmanship*

Interval Skor	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$\mu + 1 \sigma \leq X$	$15 \leq X$	Tinggi	39	78%
$\mu - 1 \sigma \leq X < \mu + 1 \sigma$	$10 \leq X < 15$	Sedang	10	20%
$X < \mu - 1 \sigma$	$X < 10$	Rendah	1	2%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* berdasarkan *sportsmanship* berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 78%. Untuk hasil dari perhitungan statistika deskriptif pada tabel 4.11 diketahui bahwa *mean* empirik dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *sportsmanship*, yaitu sebesar 15,62. Sehingga jika dilihat dalam kategori teoritik termasuk pada interval $15 \leq X$ yang berarti dalam kategori tinggi. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *sportsmanship* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk berada dalam kategori tinggi. Berikut adalah diagram gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *sportsmanship* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk.



Gambar 4.4 Diagram Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Sportsmanship*

4.4.1.1.2.4 Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Courtesy*

Penelitian ini menggunakan 7 item dari skala *organizational citizenship behavior* untuk mengetahui gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *courtesy*. Berikut adalah hasil dari statistika deskriptif yang diolah menggunakan alat bantu *software* statistika.

Tabel 4.13 Statistika Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Courtesy*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Courtesy	50	19	28	22.42	2.260	5.106
Valid N (listwise)	50					

Kategori distribusi dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *courtesy* berdasarkan *courtesy* secara teoritik diperinci sebagai berikut:

Jumlah item : 7 item

Skor tertinggi (X_t) = jumlah item x skor tertinggi $\rightarrow 7 \times 4 = 28$

Skor terendah (X_r) = jumlah item x skor terendah $\rightarrow 7 \times 1 = 7$

Mean teoritik (μ) = $\frac{X_t + X_r}{2} \rightarrow \frac{28 + 7}{2} = 17,5$

Standar deviasi (σ) = $\frac{X_t - X_r}{6} \rightarrow \frac{28 - 7}{6} = 3,5$

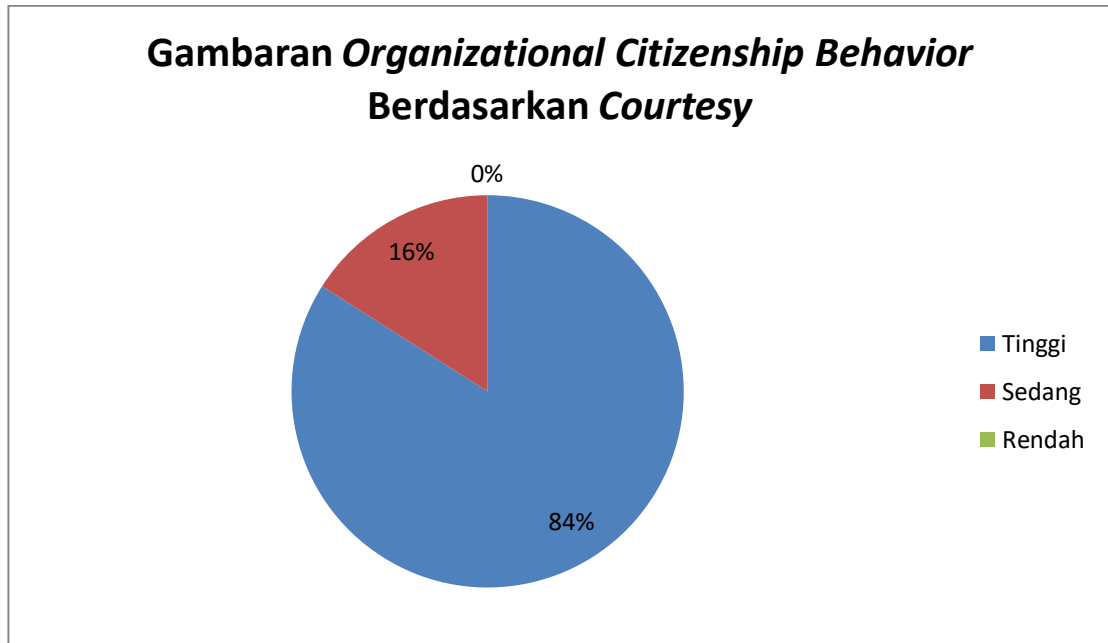
Berdasarkan tabel 3.9, maka diketahui bahwa hasil deskripsi dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *courtesy* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk sebagai berikut:

Tabel 4.14 Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Courtesy*

Interval Skor	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$\mu + 1 \sigma \leq X$	$21 \leq X$	Tinggi	42	84%
$\mu - 1 \sigma \leq X < \mu + 1 \sigma$	$14 \leq X < 21$	Sedang	8	16%
$X < \mu - 1 \sigma$	$X < 14$	Rendah	0	0%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* berdasarkan *courtesy* berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 84%. Untuk hasil dari perhitungan statistika deskriptif pada tabel 4.13 diketahui bahwa *mean* empirik dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *courtesy*, yaitu sebesar 22,42. Sehingga jika dilihat dalam kategori teoritik termasuk pada interval $21 \leq X$ yang berarti dalam kategori tinggi. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *courtesy* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk berada dalam kategori tinggi. Berikut adalah diagram gambaran *organizational*

citizenship behavior berdasarkan *courtesy* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk.



Gambar 4.5 Diagram Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Courtesy*

4.4.1.1.2.5 Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Civic Virtue*

Penelitian ini menggunakan 6 item dari skala *organizational citizenship behavior* untuk mengetahui gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *civic virtue*. Berikut adalah hasil dari statistika deskriptif yang diolah menggunakan alat bantu *software* statistika.

Tabel 4.15 Statistika Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Civic Virtue*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Civic Virtue	50	16	24	19.02	1.801	3.244
Valid N (listwise)	50					

Kategori distribusi dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *civic virtue* secara teoritik diperinci sebagai berikut:

Jumlah item : 6 item

Skor tertinggi (X_t) = jumlah item x skor tertinggi $\rightarrow 6 \times 4 = 24$

Skor terendah (X_r) = jumlah item x skor terendah $\rightarrow 6 \times 1 = 6$

Mean teoritik (μ) = $\frac{X_t + X_r}{2} \rightarrow \frac{24 + 6}{2} = 15$

Standar deviasi (σ) = $\frac{X_t - X_r}{6} \rightarrow \frac{24 - 6}{6} = 3$

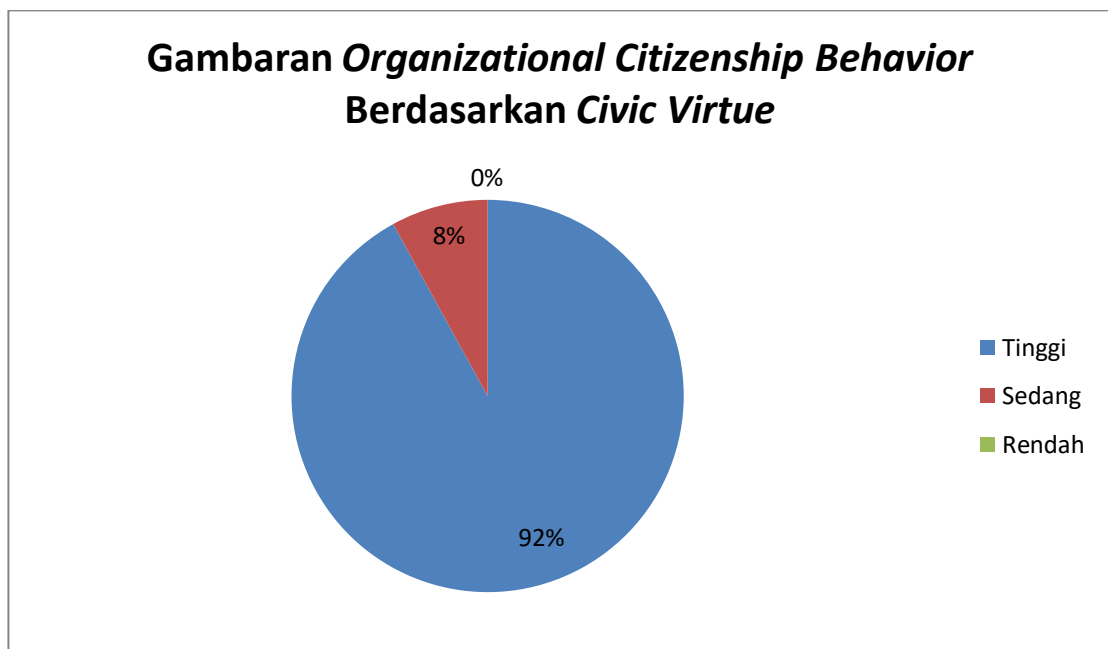
Berdasarkan tabel 3.9, maka diketahui bahwa hasil deskripsi dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *civic virtue* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk sebagai berikut:

Tabel 4.16 Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Civic Virtue*

Interval Skor	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$\mu + 1 \sigma \leq X$	$18 \leq X$	Tinggi	46	92%
$\mu - 1 \sigma \leq X < \mu + 1 \sigma$	$12 \leq X < 18$	Sedang	4	8%
$X < \mu - 1 \sigma$	$X < 12$	Rendah	0	0%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* berdasarkan *civic virtue* berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 92%. Untuk hasil dari perhitungan statistika deskriptif pada tabel 4.15 diketahui bahwa *mean* empirik dari *organizational citizenship behavior* berdasarkan *civic virtue*, yaitu sebesar 19,02. Sehingga jika dilihat dalam kategori teoritik termasuk pada interval $21 \leq X$ yang berarti dalam kategori tinggi. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *civic virtue* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros

Tbk berada dalam kategori tinggi. Berikut adalah diagram gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan *civic virtue* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk.



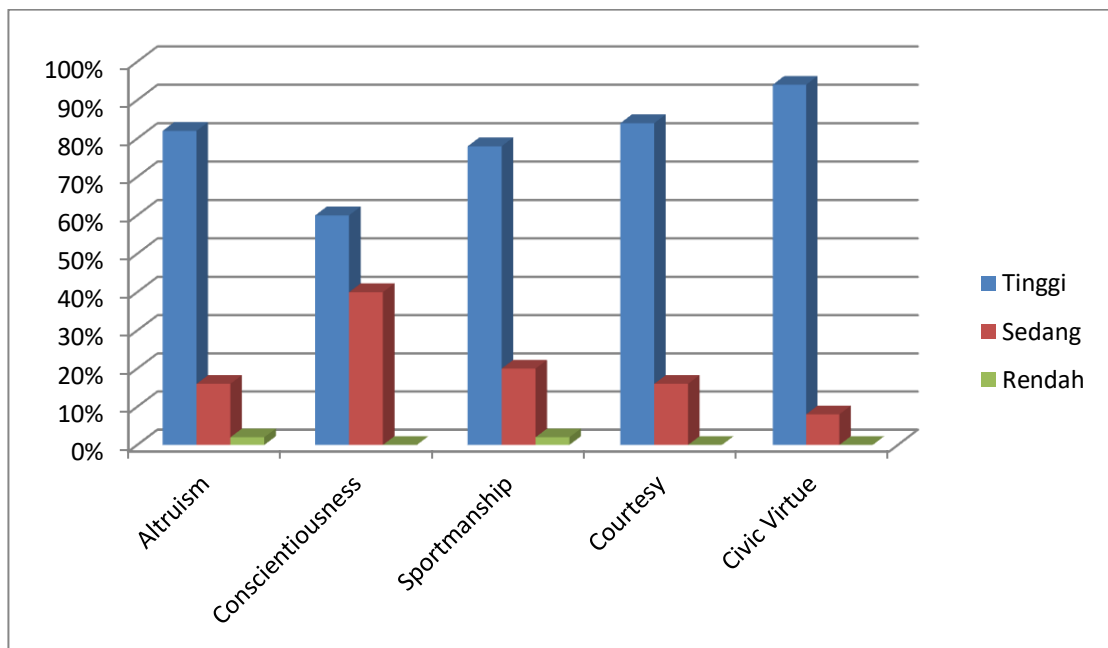
Gambar 4.6 Diagram Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Civic Virtue*

Berikut adalah ringkasan dari analisis deskripsi gambaran secara spesifik dilihat berdasarkan tiap dimensi *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk:

Tabel 4.17 Ringkasan Deskriptif Gambaran Spesifik *Organizational Citizenship Behavior*

<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kategori		
	Tinggi	Sedang	Rendah
<i>Altruism</i>	82%	16%	2%
<i>Conscientiousness</i>	60%	40%	0%
<i>Sportsmanship</i>	78%	20%	2%
<i>Courtesy</i>	84%	16%	0%
<i>Civic Virtue</i>	94%	8%	0%

Berdasarkan tabel 4.17, diketahui bahwa gambaran *organizational citizenship behavior* berdasarkan tiap dimensi berada pada kategori tinggi. Untuk gambar diagram dari ringkasan deskriptif gambaran spesifik *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk dapat dilihat sebagai berikut:



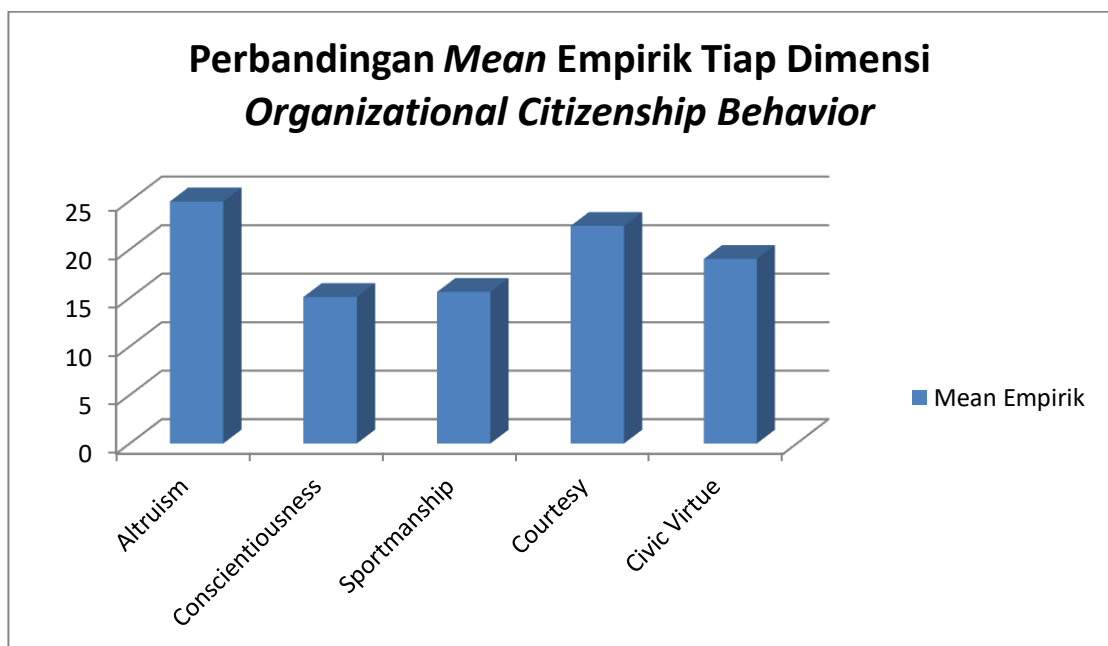
Gambar 4.7 Diagram Ringkasan Deskriptif Gambaran Spesifik *Organizational Citizenship Behavior*

Penjelasan kategorisasi dari tiap dimensi *organizational citizenship behavior* diagram di atas disusun berdasarkan kategorisasi distribusi normal. Sedangkan untuk menentukan kategori mana yang paling berpengaruh terhadap tinggi rendahnya variabel *organizational citizenship behavior* ditentukan dengan membandingkan *mean* empirik tiap dimensi. Berikut adalah perbandingan *mean* empirik tiap dimensi:

Tabel 4.18 Perbandingan *Mean* Empirik Tiap Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Mean Empirik</i>
<i>Altruism</i>	24,94
<i>Conscientiousness</i>	15,10
<i>Sportsmanship</i>	15,62
<i>Courtesy</i>	22,42
<i>Civic Virtue</i>	19,02

Berdasarkan tabel 4.18, diketahui bahwa dimensi *altruism* memiliki *mean* empirik sebesar 24,94. Yang juga merupakan *mean* empirik terbesar dari *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan juga *civic virtue*. Sehingga dapat diartikan bahwa dimensi *altruism* paling berpengaruh terhadap tinggi rendahnya variabel *organizational citizenship behavior*. Berikut adalah gambar diagram dari perbandingan *mean* empirik tiap dimensi *organizational citizenship behavior*.



Gambar 4.8 Perbandingan *Mean* Empirik Tiap Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

4.4.1.2 Gambaran *Leader-Member Exchange* pada Karyawan Bagian ISS

Skala *leader-member exchange* adalah skala kedua yang digunakan pada penelitian yang dilakukan ini. Skala LMX disusun didasarkan dari empat dimensi dari *leader-member exchange*, yang selanjutnya dikembangkan menjadi indikator-indikator untuk disusun menjadi pernyataan. Representasi penyusunan item yang demikian menjadikan *leader-member exchange* dapat ditinjau secara umum dan juga spesifik.

4.4.1.2.1 Gambaran Umum *Leader-Member Exchange* pada Karyawan Bagian ISS Divisi Produksi PT.Phapros Tbk

Gambaran umum dari *leader-member exchange* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk dapat diungkap melalui empat dimensi, yaitu (1) *contribution*, adalah persepsi tentang jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi tugas/kerja pada setiap anggota terhadap tujuan bersama (eksplisit atau implisit); (2) *loyalty*, adalah sejauh mana pemimpin dan anggota saling setia satu sama lain. Hal ini bisa dilihat juga dengan sejauh mana pemimpin dan anggota secara terbuka mendukung tindakan dan karakter masing-masing; (3) *affect*, adalah rasa kasih sayang yang saling memengaruhi satu sama lain antara pemimpin dan anggota; dan (4) *professional respect*, adalah persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain yang berada di dalam maupun di luar organisasi. Keempat dimensi ini diungkap dengan 20 item yang disajikan dengan empat alternatif jawaban, yaitu skor empat untuk jawaban tertinggi dan skor satu untuk jawaban terendah. Berikut adalah hasil dari statistika deskriptif yang diolah menggunakan alat bantu *software* statistika.

Tabel 4.19 Statistika Deskriptif *Leader-Member Exchange*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Leader-Member Exchange	50	35	77	56.70	7.232	52.296
Valid N (listwise)	50					

Kategori distribusi dari *leader-member exchange* secara teoritik diperinci sebagai berikut:

Jumlah item : 20 item

Skor tertinggi (X_t) = jumlah item x skor tertinggi $\rightarrow 20 \times 4 = 80$

Skor terendah (X_r) = jumlah item x skor terendah $\rightarrow 20 \times 1 = 20$

Mean teoritik (μ) = $\frac{X_t + X_r}{2} \rightarrow \frac{80 + 20}{2} = 50$

Standar deviasi (σ) = $\frac{X_t - X_r}{6} \rightarrow \frac{80 - 20}{6} = 10$

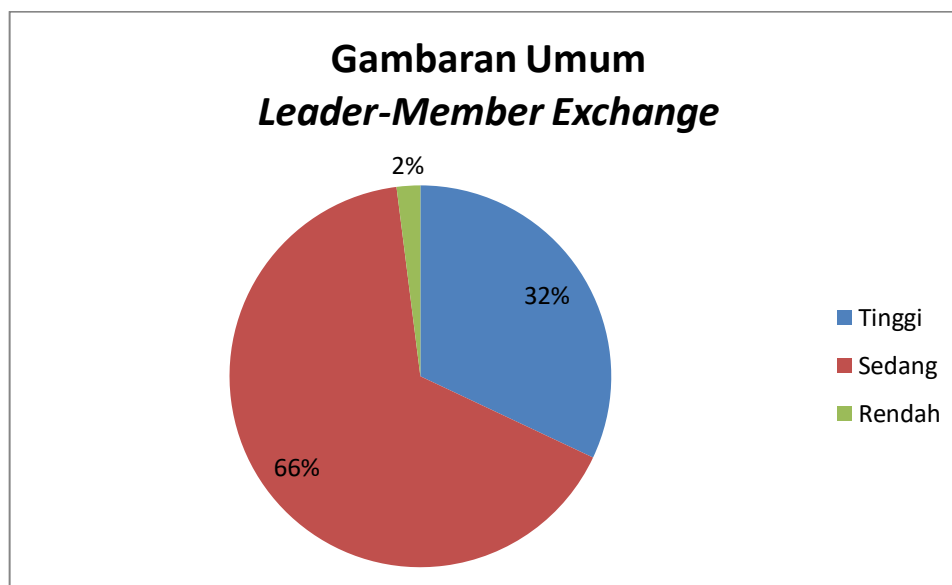
Berdasarkan tabel 3.9, maka diketahui bahwa hasil deskripsi dari *leader-member exchange* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk sebagai berikut:

Tabel 4.20 Gambaran Umum *Leader-Member Exchange*

Interval Skor	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$\mu + 1 \sigma \leq X$	$60 \leq X$	Tinggi	16	32%
$\mu - 1 \sigma \leq X < \mu + 1 \sigma$	$40 \leq X < 60$	Sedang	33	66%
$X < \mu - 1 \sigma$	$X < 40$	Rendah	1	2%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, diketahui bahwa *leader-member exchange* karyawan bagian ISS berada pada kategori sedang, yaitu sebanyak 66%. Untuk hasil dari perhitungan statistika deskriptif pada tabel 4.19, diketahui bahwa mean empirik dari *leader-member exchange*, yaitu sebesar 56,70. Sehingga jika

dilihat dalam kategori teoritik termasuk pada interval $40 \leq X < 60$ yang berarti dalam kategori sedang. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa gambaran secara umum *leader-member exchange* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk berada dalam kategori sedang. Berikut adalah diagram gambaran umum *leader-member exchange* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk.



Gambar 4.9 Diagram Gambaran Umum *Leader-Member Exchange*

4.4.1.2.2 Gambaran Spesifik *Leader-Member Exchange* Karyawan Bagian ISS Divisi Produksi PT.Phapros Tbk

Gambaran *leader-member exchange* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk dapat diungkap melalui empat dimensi, yaitu (1) *contribution*, adalah persepsi tentang jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi tugas/kerja pada setiap anggota terhadap tujuan bersama (eksplisit atau implisit); (2) *loyalty*, adalah sejauh mana pemimpin dan anggota saling setia satu sama lain. Hal ini bisa dilihat juga dengan sejauh mana pemimpin dan anggota secara terbuka mendukung tindakan dan karakter masing-masing; (3)

affect, adalah rasa kasih sayang yang saling memengaruhi satu sama lain antara pemimpin dan anggota; dan (4) *professional respect*, adalah persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain yang berada di dalam maupun di luar organisasi.

4.4.1.2.2.1 Gambaran Leader-Member Exchange Berdasarkan Contribution

Penelitian ini menggunakan 4 item dari skala *leader-member exchange* untuk mengetahui gambaran *leader-member exchange* berdasarkan *contribution*. Berikut adalah hasil dari statistika deskriptif yang diolah menggunakan alat bantu *software* statistika.

Tabel 4.21 Statistika Deskriptif *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Contribution*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Contribution	50	8	16	11.82	1.304	1.702
Valid N (listwise)	50					

Kategori distribusi dari *leader-member exchange* berdasarkan *contribution* secara teoritik diperinci sebagai berikut:

Jumlah item : 4 item

Skor tertinggi (X_t) = jumlah item x skor tertinggi $\rightarrow 4 \times 4 = 16$

Skor terendah (X_r) = jumlah item x skor terendah $\rightarrow 4 \times 1 = 4$

Mean teoritik (μ) = $\frac{X_t + X_r}{2} \rightarrow \frac{16 + 4}{2} = 10$

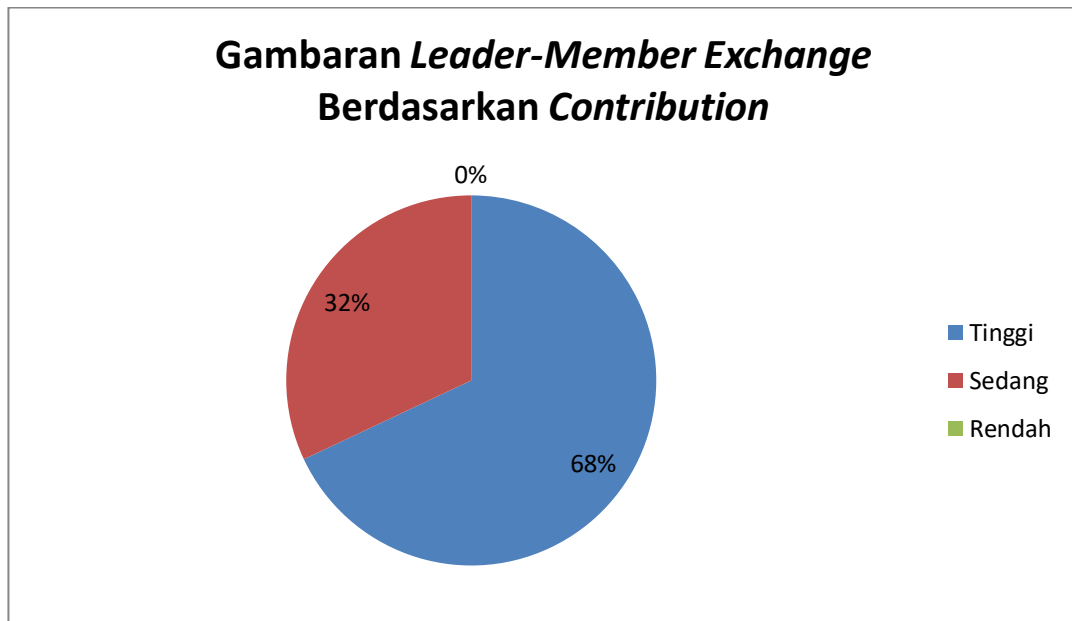
Standar deviasi (σ) = $\frac{X_t - X_r}{6} \rightarrow \frac{16 - 4}{6} = 2$

Berdasarkan tabel 3.9, maka diketahui bahwa hasil deskripsi dari *leader-member exchange* berdasarkan *contribution* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk sebagai berikut:

Tabel 4.22 Gambaran *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Contribution*

Interval Skor	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$\mu + 1 \sigma \leq X$	$12 \leq X$	Tinggi	34	68%
$\mu - 1 \sigma \leq X < \mu + 1 \sigma$	$8 \leq X < 12$	Sedang	16	32%
$X < \mu - 1 \sigma$	$X < 8$	Rendah	0	0%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, diketahui bahwa *leader-member exchange* berdasarkan *contribution* karyawan bagian ISS berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 68%. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan statistika deskriptif pada tabel 4.21, diketahui bahwa *mean* empirik dari *leader-member exchange* berdasarkan *contribution*, yaitu sebesar 11,82. Sehingga jika dilihat dalam kategori teoritik termasuk pada interval $8 \leq X < 12$ yang berarti dalam kategori sedang. Mengacu pada hasil *mean* empirik, jadi disimpulkan bahwa gambaran *leader-member exchange* berdasarkan *contribution* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk berada dalam kategori sedang. Berikut adalah diagram gambaran *leader-member exchange* berdasarkan *contribution* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk.



Gambar 4.10 Diagram Gambaran *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Contribution*

4.4.1.2.2 Gambaran *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Loyalty*

Penelitian ini menggunakan 6 item dari skala *leader-member exchange* untuk mengetahui gambaran *leader-member exchange* berdasarkan *loyalty*. Berikut adalah hasil dari statistika deskriptif yang diolah menggunakan alat bantu *software* statistika.

Tabel 4.23 Statistika Deskriptif *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Loyalty*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Loyalty	50	7	18	14.02	1.974	3.898
Valid N (listwise)	50					

Kategori distribusi dari *leader-member exchange* berdasarkan *loyalty* secara teoritik diperinci sebagai berikut:

Jumlah item : 6 item

Skor tertinggi (X_t) = jumlah item x skor tertinggi $\rightarrow 6 \times 4 = 24$

Skor terendah (X_r) = jumlah item x skor terendah $\rightarrow 6 \times 1 = 6$

Mean teoritik (μ) = $\frac{X_t + X_r}{2} \rightarrow \frac{24 + 6}{2} = 15$

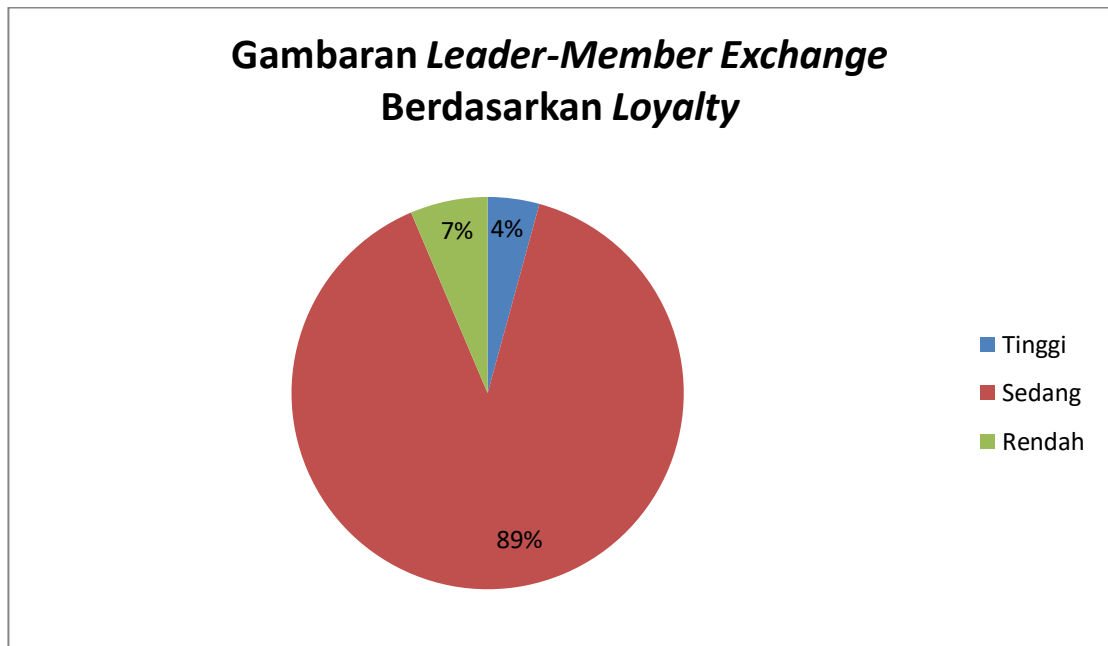
Standar deviasi (σ) = $\frac{X_t - X_r}{6} \rightarrow \frac{24 - 6}{6} = 3$

Berdasarkan tabel 3.9, maka diketahui bahwa hasil deskripsi dari *leader-member exchange* berdasarkan *loyalty* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk sebagai berikut:

Tabel 4.24 Gambaran *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Loyalty*

Interval Skor	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$\mu + 1 \sigma \leq X$	$18 \leq X$	Tinggi	2	4%
$\mu - 1 \sigma \leq X < \mu + 1 \sigma$	$12 \leq X < 18$	Sedang	42	84%
$X < \mu - 1 \sigma$	$X < 12$	Rendah	6	12%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, diketahui bahwa *leader-member exchange* berdasarkan *loyalty* karyawan bagian ISS berada pada kategori sedang, yaitu sebanyak 84%. Untuk hasil dari perhitungan statistika deskriptif pada tabel 4.23, diketahui bahwa *mean* empirik dari *leader-member exchange* berdasarkan *loyalty*, yaitu sebesar 14,02. Sehingga jika dilihat dalam kategori teoritik termasuk pada interval $12 \leq X < 18$ yang berarti dalam kategori sedang. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa gambaran *leader-member exchange* berdasarkan *loyalty* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk berada dalam kategori sedang. Berikut adalah diagram gambaran *leader-member exchange* berdasarkan *loyalty* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk.



Gambar 4.11 Diagram Gambaran *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Loyalty*

4.4.1.2.2 Gambaran *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Affect*

Penelitian ini menggunakan 5 item dari skala *leader-member exchange* untuk mengetahui gambaran *leader-member exchange* berdasarkan *affect*. Berikut adalah hasil dari statistika deskriptif yang diolah menggunakan alat bantu *software* statistika.

Tabel 4.25 Statistika Deskriptif *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Affect*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Affect	50	8	24	16.28	2.548	6.491
Valid N (listwise)	50					

Kategori distribusi dari *leader-member exchange* berdasarkan *affect* secara teoritik diperinci sebagai berikut:

Jumlah item : 5 item

Skor tertinggi (X_t) = jumlah item x skor tertinggi $\rightarrow 5 \times 4 = 20$

$$\text{Skor terendah (Xr)} = \text{jumlah item} \times \text{skor terendah} \rightarrow 5 \times 1 = 5$$

$$\text{Mean teoritik } (\mu) = \frac{Xt+Xr}{2} \rightarrow \frac{20+5}{2} = 12,5$$

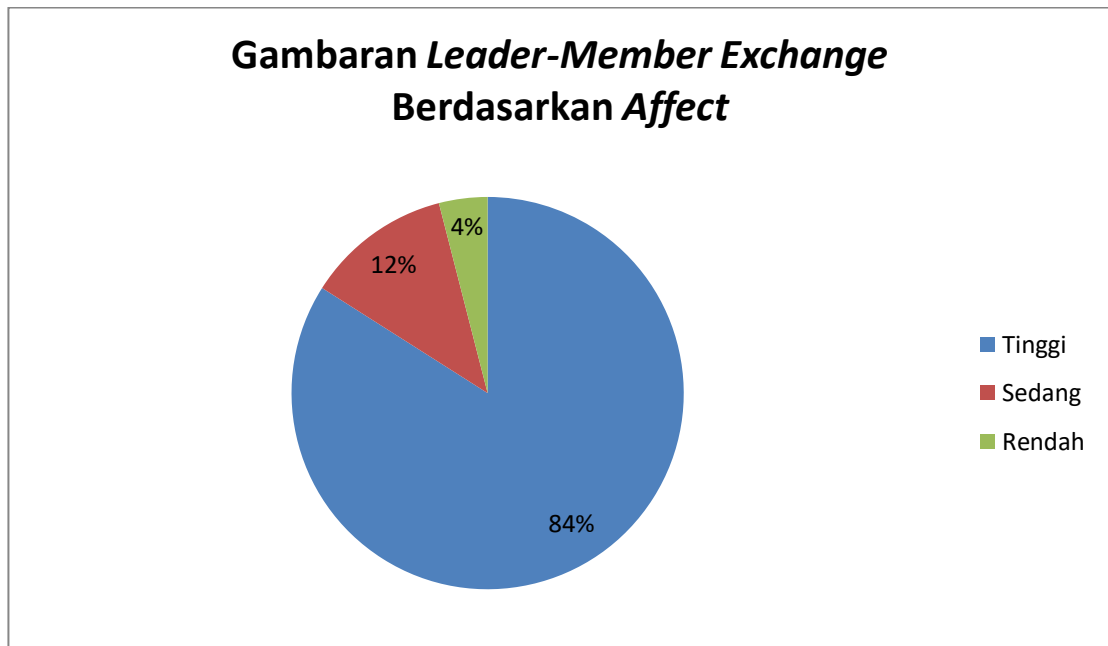
$$\text{Standar deviasi } (\sigma) = \frac{Xt-Xr}{6} \rightarrow \frac{20-5}{6} = 2,5$$

Berdasarkan tabel 3.9, maka diketahui bahwa hasil deskripsi dari *leader-member exchange* berdasarkan *affect* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk sebagai berikut:

Tabel 4.26 Gambaran *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Affect*

Interval Skor	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$\mu + 1 \sigma \leq X$	$15 \leq X$	Tinggi	42	84%
$\mu - 1 \sigma \leq X < \mu + 1 \sigma$	$10 \leq X < 15$	Sedang	6	12%
$X < \mu - 1 \sigma$	$X < 10$	Rendah	2	4%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, diketahui bahwa *leader-member exchange* berdasarkan *affect* karyawan bagian ISS berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 84%. Untuk hasil dari perhitungan statistika deskriptif pada tabel 4.25, diketahui bahwa *mean* empirik dari *leader-member exchange* berdasarkan *affect*, yaitu sebesar 16,28. Sehingga jika dilihat dalam kategori teoritik termasuk pada interval $15 \leq X$ yang berarti dalam kategori tinggi. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa gambaran *leader-member exchange* berdasarkan *affect* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk berada dalam kategori tinggi. Berikut adalah diagram gambaran *leader-member exchange* berdasarkan *affect* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk.



Gambar 4.12 Gambaran *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Affect*

4.4.1.2.2 Gambaran *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Professional Respect*

Penelitian ini menggunakan 5 item dari skala *leader-member exchange* untuk mengetahui gambaran *leader-member exchange* berdasarkan *professional respect*. Berikut adalah hasil dari statistika deskriptif yang diolah menggunakan alat bantu *software* statistika.

Tabel 4.27 Statistika Deskriptif *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Professional Respect*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Professional Respect	50	8	20	14.58	2.483	6.167
Valid N (listwise)	50					

Kategori distribusi dari *leader-member exchange* berdasarkan *professional respect* secara teoritik diperinci sebagai berikut:

Jumlah item : 5 item

Skor tertinggi (X_t) = jumlah item x skor tertinggi $\rightarrow 5 \times 4 = 20$

Skor terendah (X_r) = jumlah item x skor terendah $\rightarrow 5 \times 1 = 5$

Mean teoritik (μ) = $\frac{X_t + X_r}{2} \rightarrow \frac{20 + 5}{2} = 12,5$

Standar deviasi (σ) = $\frac{X_t - X_r}{6} \rightarrow \frac{20 - 5}{6} = 2,5$

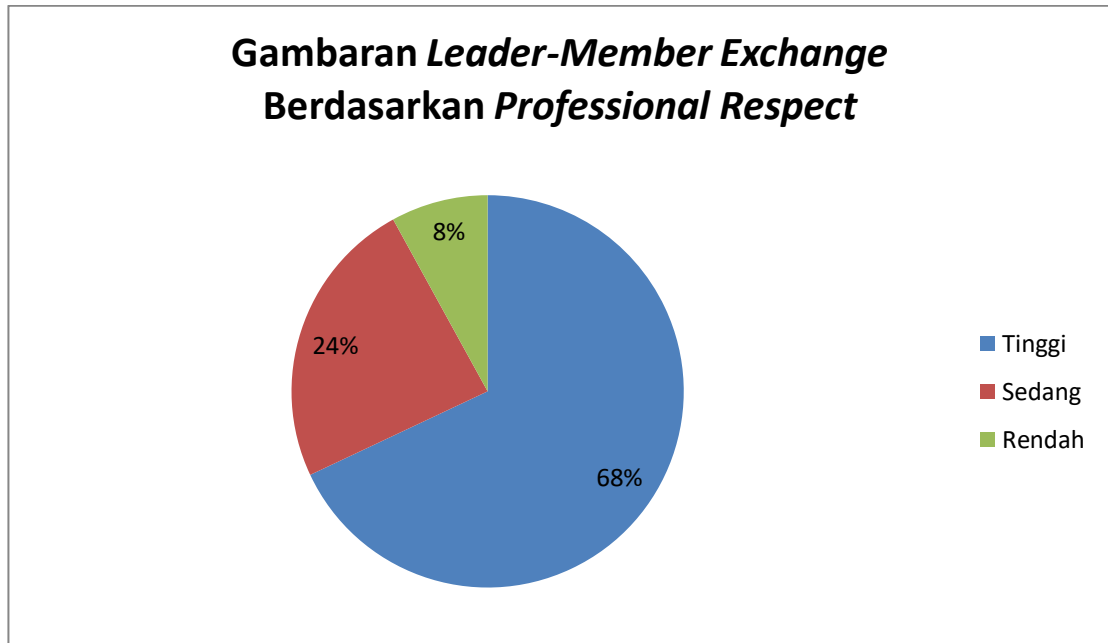
Berdasarkan tabel 3.9, maka diketahui bahwa hasil deskripsi dari *leader-member exchange* berdasarkan *professional respect* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk sebagai berikut:

Tabel 4.28 Gambaran *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Professional Respect*

Interval Skor	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$\mu + 1 \sigma \leq X$	$15 \leq X$	Tinggi	34	68%
$\mu - 1 \sigma \leq X < \mu + 1 \sigma$	$10 \leq X < 15$	Sedang	12	24%
$X < \mu - 1 \sigma$	$X < 10$	Rendah	4	8%
Jumlah			50	100%

Berdasarkan tabel 4.28 di atas, diketahui bahwa *leader-member exchange* berdasarkan *professional respect* karyawan bagian ISS berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 68%. Sedangkan untuk hasil dari perhitungan statistika deskriptif pada tabel 4.27, diketahui bahwa *mean* empirik dari *leader-member exchange* berdasarkan *professional respect*, yaitu sebesar 14,58. Sehingga jika dilihat dalam kategori teoritik termasuk pada interval $10 \leq X < 15$ yang berarti dalam kategori sedang. Mengacu pada hasil *mean* empirik, jadi disimpulkan bahwa gambaran *leader-member exchange* berdasarkan *professional respect* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk berada dalam kategori sedang. Berikut adalah diagram gambaran *leader-member exchange*

berdasarkan *professional respect* karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk.



Gambar 4.13 Diagram Gambaran *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Professional Respect*

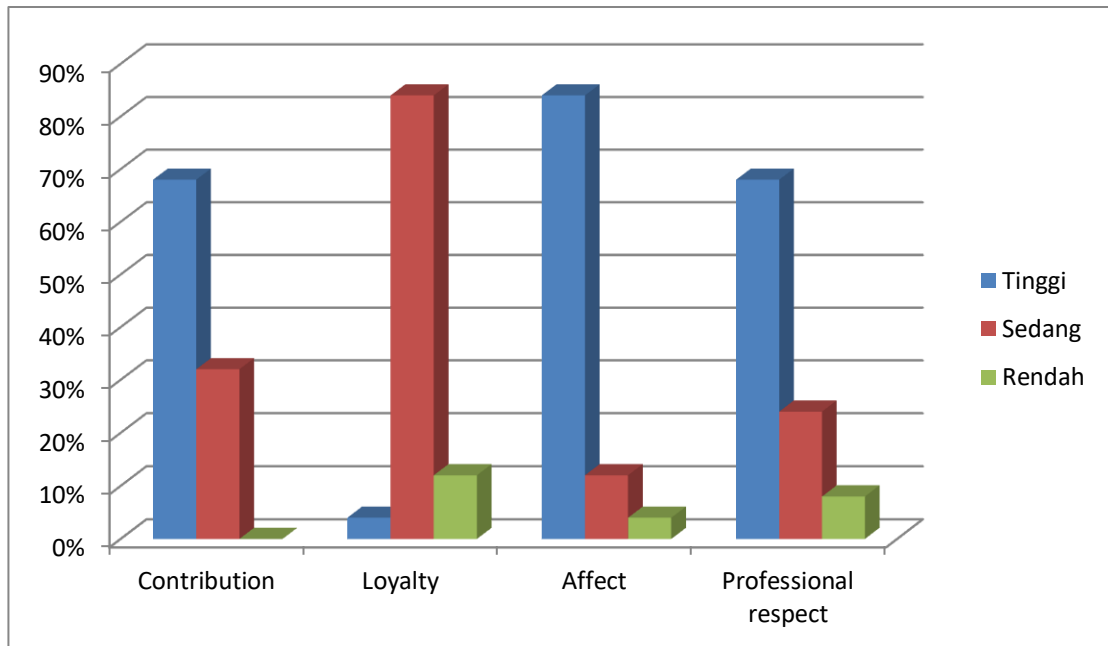
Berikut adalah ringkasan dari analisis deskripsi gambaran secara spesifik dilihat berdasarkan tiap dimensi *leader-member exchange* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk:

Tabel 4.29 Ringkasan Deskriptif Gambaran Spesifik *Leader-Member Exchange*

<i>Leader-Member Exchange</i>	Kategori		
	Tinggi	Sedang	Rendah
<i>Contribution</i>	68%	32%	0%
<i>Loyalty</i>	4%	84%	12%
<i>Affect</i>	84%	12%	4%
<i>Professional respect</i>	68%	24%	8%

Berdasarkan tabel 4.29, diketahui bahwa gambaran *leader-member exchange* berdasarkan dimensi *contribution*, *affect* dan *professional respect*

berada pada kategori tinggi. Sedangkan berdasarkan dimensi *loyalty* berada pada kategori sedang. Untuk gambar diagram dari ringkasan deskriptif gambaran spesifik *leader-member exchange* pada karyawan bagian ISS divisi produksi PT.Phapros Tbk dapat dilihat sebagai berikut:



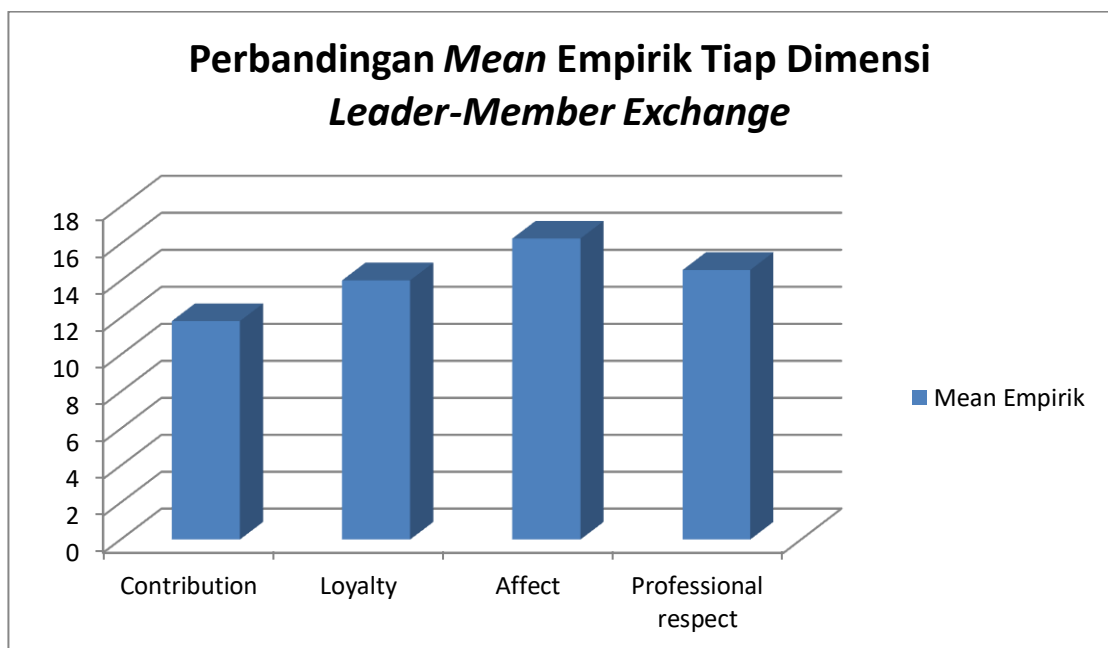
Gambar 4.14 Diagram Ringkasan Deskriptif Gambaran Spesifik *Leader-Member Exchange*

Penjelasan kategorisasi dari tiap dimensi *leader-member exchange* diagram di atas disusun berdasarkan kategorisasi distribusi normal. Sedangkan untuk menentukan kategori mana yang paling berpengaruh terhadap tinggi rendahnya variabel *leader-member exchange* ditentukan dengan membandingkan *mean* empirik tiap dimensi. Berikut adalah perbandingan *mean* empirik tiap dimensi:

Tabel 4.30 Perbandingan *Mean* Empirik Tiap Dimensi *Leader-Member Exchange*

<i>Leader-Member Exchange</i>	<i>Mean Empirik</i>
<i>Contribution</i>	11,82
<i>Loyalty</i>	14,02
<i>Affect</i>	16,28
<i>Professional respect</i>	14,58

Berdasarkan tabel 4.30, diketahui bahwa dimensi *affect* memiliki *mean* empirik sebesar 16,28. Yang juga merupakan *mean* empirik terbesar dari *contribution*, *loyalty* dan *professional respect*. Sehingga dapat diartikan bahwa dimensi *affect* paling berpengaruh terhadap tinggi rendahnya variabel *leader-member exchange*. Berikut adalah gambar diagram dari perbandingan *mean* empirik tiap dimensi *leader-member exchange*.



Gambar 4.15 Perbandingan *Mean* Empirik Tiap Dimensi *Leader-Member Exchange*

4.4.2 Analisis Inferensial

Hasil penelitian diperoleh dengan menguji hipotesis dari penelitian ini. Yaitu menguji apakah ada hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk. Uji hipotesis dilakukan dengan teknik korelasi tata jenjang *Spearman*, dikarenakan teknik pengambilan data yang menggunakan teknik sampling jenuh. Berikut adalah tabel hasil uji hipotesis menggunakan bantuan *software* statistika:

Tabel 4.31 Analisis Hubungan *Leader-Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior*

			LMX	OCB
Spearman's rho	LMX	Correlation Coefficient	1.000	.150
		Sig. (2-tailed)	.	.299
		N	50	50
	OCB	Correlation Coefficient	.150	1.000
		Sig. (2-tailed)	.299	.
		N	50	50

Berdasarkan tabel 4.31 diatas, hasil uji hipotesis menunjukkan $\rho=0,150$ dengan signifikan 0,299 (signifikan $>0,05$). Untuk itu diketahui bahwa hipotesis ditolak. Dengan demikian tidak ada hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk. Sehingga semakin tinggi *leader-member exchange*, maka tidak menentukan semakin tinggi juga *organizational citizenship behavior*.

4.5 Pembahasan

Pembahasan akan mencakup dengan dua bagian, yaitu pembahasan mengenai hasil analisis deskriptif dan pembahasan mengenai hasil analisis inferensial. Berikut adalah pembahasan analisis deskriptif dan pembahasan analisis inferensial:

4.5.1 Pembahasan Analisis Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* dan *Leader-Member Exchange* pada Karyawan PT.Phapros Tbk

4.5.1.1 Analisis Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT.Phapros Tbk

Organizational citizenship behavior merupakan suatu perilaku karyawan yang melebihi deskripsi kerja dan memberikan dampak positif kepada perusahaan. Dalam penelitian ini menggunakan skala *organizational citizenship behavior* yang disusun berdasarkan lima dimensi menurut Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (dalam Filsafati & Ratnaningsih, 2016) yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*.

Gambaran secara umum dari *organizational citizenship behavior* berada pada kategori tinggi, yaitu sebesar 74%. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Prakoso dan Prahara (2020) bahwa *organizational citizenship behavior* yang dimiliki karyawan cenderung tinggi, yaitu sebesar 55%. Berdasarkan persentase tersebut, diketahui bahwa sebagian besar karyawan bersedia untuk melakukan lebih dari pekerjaan yang telah ditentukan yang berdampak positif terhadap perusahaan. Menurut Podsakoff dkk (dalam Susanti, 2015) bahwa karyawan dengan OCB tinggi akan dapat meningkatkan tercapainya visi dan misi

perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan menjadi berhasil dengan memiliki karyawan yang bersedia mengerjakan melebihi tugas pokoknya, seperti menolong rekan kerja, memberikan saran kepada perusahaan dan berpartisipasi aktif.

Permana dkk (2019) menyatakan bahwa OCB yang berada pada kategori tinggi akan berdampak pada meningkatnya kinerja. Hal ini dikarenakan karyawan tidak hanya melakukan tugas-tugas pokok, melainkan juga melakukan beberapa tugas ekstra. Begitu juga dengan karyawan yang memiliki OCB tinggi, maka karyawan akan mampu mengendalikan perilakunya atau memilih perilaku yang sesuai untuk kepentingan organisasi (Salimah & Nio, 2017).

Analisis dari kelima dimensi dari *organizational citizenship behavior* berada pada kategori tinggi. Pertama yaitu dimensi *altruism*. Dalam kategori tinggi ini, digambarkan bahwa karyawan bagian ISS bersedia untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesusahan. Dan melakukannya berdasarkan inisiatif diri sendiri. Seperti yang dikatakan Kusumajati (2014) bahwa *altruism* mengarah pada perilaku menolong yang bukan merupakan kewajibannya.

Kedua yaitu dimensi *conscientiousness* berada pada kategori tinggi. Yang berarti bahwa karyawan bagian ISS mau untuk melakukan tugas di luar bagian secara sukarela. Dan juga berusaha untuk bekerja melebihi harapan dari perusahaan. Karyawan yang memiliki *conscientiousness*, berperilaku seperti menyadari tanggung jawabnya dan mengambil tanggung jawab lebih dengan sukarela, tepat waktu, menempatkan kepentingan pada keterperincian dan kualitas tugas, serta mengerjakan melebihi tugas yang ditentukan (Kusumajati, 2014).

Ketiga yaitu dimensi *sportsmanship*. Karyawan yang termasuk dalam kategori tinggi dalam *sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif dengan karyawan lainnya (Kusumajati, 2014). Begitu juga dengan karyawan bagian ISS yang berpikir positif terhadap perusahaan dan juga mentolerir hambatan yang ada di perusahaan. Sehingga karyawan tidak mudah protes dan mengeluh dalam bekerja.

Dimensi *courtesy* yang berada pada kategori tinggi menunjukkan orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain (Kusumajati, 2014). Seperti halnya karyawan bagian ISS yang peduli terhadap rekan kerja dan mencegah adanya masalah dengan rekan kerjanya. Sehingga terjalin hubungan yang baik antar karyawan bagian ISS.

Terakhir yaitu dimensi *civic virtue* yang merupakan perilaku yang mengindikasikan bahwa karyawan ikut terlibat dan bertanggung jawab pada kehidupan perusahaan. *Civic virtue* karyawan bagian ISS berada pada kategori tinggi, yang mencerminkan perilaku tanggung jawab dan peduli dengan kemajuan perusahaan. Seperti yang disampaikan Kusumajati (2014) bahwa *civic virtue* adalah perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab seseorang pada kehidupan organisasi.

Diantara kelima dimensi OCB, dimensi yang memiliki *mean* empirik terbesar adalah *altruism*, yaitu sebesar 24,94. Oleh karena itu dimensi *altruism* yang paling berpengaruh terhadap tinggi rendahnya variabel *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan pembahasan tersebut, diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan bagian ISS divisi Produksi PT.Phapros Tbk

berada pada kategori tinggi. Sehingga sebagian besar karyawan bersedia untuk melakukan lebih dari pekerjaan yang telah ditentukan yang berdampak positif terhadap perusahaan. Dan dimensi yang paling berpengaruh adalah *altruism*.

4.5.1.2 Analisis Deskriptif *Leader-Member Exchange* pada Karyawan PT.Phapros Tbk

Leader-member exchange adalah kualitas hubungan dua arah antara atasan dengan bawahan yang berdampak pada individu dan perusahaan. Dalam penelitian ini menggunakan skala *leader-member exchange* yang disusun berdasarkan empat dimensi menurut Liden dan Maslyn (1998), yaitu *contribution*, *loyalty*, *affect* dan *professional respect*.

Gambaran secara umum dari *leader-member exchange* berada pada kategori sedang, yaitu sebesar 66%. Hal ini sejalan dengan penelitian Widyaningsih dan Saptoto (2019) bahwa sebagian besar subjek penelitian mempunyai hubungan antara atasan dan bawahan pada kategori sedang, hanya 1,52 % pada kategori rendah, serta sebesar 22,73 % kategori tinggi. Berdasarkan persentase tersebut, diketahui bahwa sebagian besar kualitas hubungan antara atasan dan bawahan bagian ISS terjalin dengan baik.

Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang terjalin akan memberikan dampak pada karyawan dan juga perusahaan. Sejalan dengan Montani, Courcy dan Vandenberghe (dalam Rakasiwi & Ratnaningsih, 2020) yang mengemukakan bahwa ketika karyawan memiliki LMX tinggi, maka komitmen terhadap pekerjaan tinggi juga, sehingga memiliki motivasi untuk mencapai tingkatan terbaik.

Fahlevi dan Satrya (2020) menyatakan bahwa faktor intensitas interaksi dapat menentukan kualitas *leader-member exchange* yang terjalin. Pada penelitian ini ditemukan bahwa LMX berada pada kategori sedang. Sehingga dapat dikatakan interaksi antara atasan dan bawahan yang terjalin pada bagian ISS memiliki intensitas yang baik. Karena semakin sering interaksi antara atasan dan bawahan, maka akan terbangun *leader-member exchange* yang kuat. Begitu juga sebaliknya, semakin jarang interaksi antara atasan dan bawahan maka *leader-member exchange* yang terbangun akan rendah.

Analisis tiap dimensi dari *leader-member exchange* yang mengacu pada *mean* empirik diketahui bahwa *contribution*, *loyalty* dan *professional respect* berada pada kategori sedang. Sedangkan dimensi *affect* berada pada kategori tinggi. Pertama yaitu dimensi *contribution*. Pada kategori sedang ini, diketahui bahwa karyawan bagian ISS mengutamakan untuk mengerjakan tugas yang diberikan atasan, serta atasan yang mendukung untuk meningkatkan kinerja dari bawahannya. Hal ini terlihat juga pada karyawan PT. APAC Inti Corpora Semarang, bahwa bawahan dan atasan lebih mementingkan terselesaikannya pekerjaan daripada urusan pribadi (Rachmadhani & Sawitri, 2016).

Kedua yaitu dimensi *loyalty* yang berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kesetiaan antara atasan dan bawahan bagian ISS baik. Bawahan yang mempersepsikan bahwa atasan memberikan dukungan dan juga memberikan kepercayaan kepada mereka. Serta bawahan yang patuh dan mendukung atasan.

Ketiga yaitu dimensi *affect* yang berada pada kategori tinggi. Dapat diketahui bahwa adanya rasa kasih sayang dan saling memengaruhi antara atasan dan bawahan di bagian ISS. Hal ini ditunjukkan dengan bawahan yang merasa memiliki kedekatan dengan atasan dan ketertarikan dengan atasan sebagai pribadinya. Seperti halnya Rakasiwi dan Ratnaningsih (2020) menyatakan bahwa adanya usaha saling memengaruhi antara atasan dan bawahan yang didasarkan daya tarik interpersonal, tidak hanya didasarkan pada profesionalitas kerja yang ditunjukkan oleh keakraban antara para perawat dengan kepala ruang saat bekerja bersama di RS Roemani Muhammadiyah Semarang.

Terakhir yaitu dimensi *professional respect*. Karyawan bagian ISS menunjukkan bahwa mereka menghormati reputasi dari atasannya. Yang mempersepsikan bahwa atasan mereka memang memiliki kemampuan dan pengalaman di bidangnya. Serta adil dan bijaksana dalam memimpin.

Dimensi yang memiliki *mean* empirik terbesar adalah *affect*, yaitu sebesar 16,28. Oleh karena itu dimensi *affect* yang paling berpengaruh terhadap tinggi rendahnya variabel *leader-member exchange*. Hal ini sependapat dengan hasil penelitian Utama dan Goenawan (2017) bahwa dari keempat dimensi LMX, dimensi *affect* memiliki pengaruh paling dominan.

Berdasarkan pembahasan tersebut diketahui bahwa *leader-member exchange* (LMX) berada pada kategori sedang. Sehingga sebagian besar kualitas hubungan antara atasan dan bawahan bagian ISS divisi Produksi PT.Phapros Tbk terjalin dengan baik. Dan dimensi yang paling berpengaruh adalah *affect*.

4.5.2 Pembahasan Analisis Inferensial *Organizational Citizenship Behavior* dan *Leader-Member Exchange* pada Karyawan PT.Phapros Tbk

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku yang bersifat bebas diluar persyaratan pekerjaan formal pekerja, yang memberikan kontribusi pada lingkungan psikologis dan juga sosial tempat kerja (Robbins & Judge, 2015:19). Sedangkan *leader-member exchange* menurut Gerstner dan Day (dalam Seyowati dkk, 2013) adalah kualitas interaksi yang berfokus pada hubungan diadik antara atasan dan bawahan. Dalam penelitian ini, hipotesis bahwa ada hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk ditolak. Sehingga semakin tinggi *leader-member exchange*, maka tidak menentukan semakin tinggi juga *organizational citizenship behavior*.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa $p=0,150$ dengan signifikan $0,299$ (signifikan $>0,05$). Dengan demikian diketahui bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Aprilia dan Prasetyo (2016) serta Salimah dan Nio (2017) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior*.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kambu dkk (2011) bahwa persepsi karyawan tentang LMX belum mampu meningkatkan OCB. Hal ini dikarenakan lemahnya komunikasi antara atasan dan bawahan,

sehingga LMX kurang memiliki peranan dalam membentuk OCB pada karyawan Sekda Provinsi Papua. Begitu juga dengan penelitian dari Lengkong dkk (2016) bahwa kualitas interaksi atasan dan bawahan tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap OCB, karena interaksi atasan dan bawahan hanya memainkan peranan yang kecil dalam memunculkan OCB. Selain dari kedua alasan tersebut, diketahui bahwa sumber LMX juga mempengaruhi hasil dari OCB. Penelitian yang dilakukan pada karyawan perbankan di Malaysia oleh Ishak dan Alam (2009), bahwa LMX dari perspektif bawahan tidak ditemukan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. Namun LMX dari perspektif atasan, ditemukan berhubungan positif dengan OCB. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, dimungkinkan penyebab ini juga yang terjadi pada hasil penelitian ini yaitu tidak ada hubungan LMX dan OCB.

Salah satu yang memungkinkan tidak adanya hubungan LMX dengan OCB pada karyawan bagian ISS di PT.Phapros Tbk adalah subjek penelitian yang termasuk dalam divisi produksi. Diketahui bahwa proses produksi di PT.Phapros Tbk, diawali pada bagian PPIC (*Production Planning and Inventory Control*) yang membuat rencana produksi bulanan dan tahunan dengan beberapa pertimbangan seperti mesin, bahan dan sumber daya. Selanjutnya bagian Gudang Bahan mempersiapkan mengenai bahan-bahan yang dibutuhkan untuk produksi kepada divisi Produksi (TTSK, Beta Lactam, ISS). Dan divisi produksi bertugas dalam mengolah bahan menjadi produk yang siap dipasarkan.

Berdasarkan pemaparan di atas diketahui bahwa bagian ISS yang termasuk dalam divisi produksi, berfokus pada tugas untuk mencapai rencana

yang telah ditentukan. Dalam melaksanakan tugas, karyawan bagian ISS kebanyakan bekerja dengan menggunakan mesin. Dan karyawan melakukan tugas yang sama untuk setiap jam kerjanya. Dengan melakukan hal yang sama, karyawan bagian ISS tidak selalu membutuhkan instruksi dari atasan dalam bekerja. Hal ini menjadikan perilaku atasan berorientasi pada produksi (*production-oriented leader*), yaitu perilaku yang menekankan mengenai teknis dan tugas pekerjaan dan berfokus pada pencapaian tugas dari kelompok (Robbins & Judge, 2015:252). Sehingga tidak terlalu banyak interaksi antara atasan dan bawahan di bagian ISS. Karena atasan hanya sebagai pengawas jalannya tugas bawahan, seperti memastikan bahan dan mesin, serta melakukan *briefing* untuk mengingatkan tentang tugas dan *planning* yang harus dicapai sebelum memulai pekerjaan. Untuk itu diketahui bahwa hubungan antara atasan dan bawahan di bagian ISS divisi Produksi kurang berfokus pada hubungan diadik (dua arah). Sehingga kurang mendukung dari teori LMX yang berfokus pada hubungan diadik antara atasan dan bawahan.

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh, beberapa karyawan mempersepsikan bahwa jika kualitas hubungan dengan atasan baik, maka akan bersedia melakukan melebihi pekerjaannya. Sedangkan jika kualitas hubungan dengan atasan kurang baik, juga bersedia melakukan melebihi pekerjaan. Serta jika kualitas hubungan dengan atasan sangat baik, juga bersedia melakukan melebihi pekerjaannya. Sehingga ini yang dapat memengaruhi tidak adanya hubungan yang signifikan antara LMX dengan OCB. Pengaruh tidak adanya hubungan yang signifikan ini sependapat dengan hasil uji kuesioner penelitian

yang dilakukan Wibowo dan Sutanto (2013) yang menyatakan bahwa kualitas LMX tidak berpengaruh secara signifikan dengan produktivitas kerja karyawan PT.Nutrifood Surabaya. Untuk itu dimungkinkan OCB lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasi, masa kerja, serta jenis kelamin (Nurhayati dkk, 2016).

Lengkong dkk (2016) dalam penelitiannya memperoleh hasil bahwa kualitas interaksi atasan dan bawahan tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Sehingga menandakan jika OCB yang ditunjukkan oleh karyawan tidak disebabkan oleh adanya kualitas interaksi atasan dan bawahan dalam organisasi. Untuk itu dinyatakan dalam penelitiannya bahwa OCB yang muncul karena adanya kesadaran dan kesukarelaan dari karyawan itu sendiri. Hal ini mengacu pada pendapat Luthans (dalam Lengkong dkk, 2016) yang mana dikatakan bahwa OCB adalah perilaku positif karyawan yang ada dalam organisasi yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja. Oleh karena hal itu, dimungkinkan begitu juga yang terjadi pada penelitian ini. Yang diketahui bahwa tingginya OCB pada karyawan bagian ISS di PT.Phapros Tbk tidak dipengaruhi oleh LMX, melainkan dimungkinkan dipengaruhi dari kesadaran dan kesukarelaan dari karyawan tersebut.

Faktor yang juga dimungkinkan untuk memengaruhi OCB pada penelitian ini adalah masa kerja. Menurut Ucho (dalam Handayani, 2016) bahwa semakin lama masa kerja karyawan maka akan semakin tinggi OCB. Diketahui

dari data yang dikumpulkan, sebagian besar karyawan telah bekerja selama bertahun-tahun di PT.Phapros Tbk ini. Seperti yang dinyatakan Nurhayati dkk (2016) bahwa karyawan yang telah lama bekerja akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat dengan organisasi. Serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Sehingga dimungkinkan karyawan bagian ISS bersedia untuk melakukan melebihi pekerjaannya dikarenakan kedekatan dan keterikatannya dengan perusahaan yang telah menjadi tempat kerjanya selama bertahun-tahun, dari pada mempertimbangkan hubungannya dengan atasan.

Sloat (dalam Nurhayati dkk, 2016) berpendapat bahwa kecenderungan karyawan melakukan tindakan melampaui tugasnya dikarenakan merasa puas dengan pekerjaannya. Sejalan dengan Robbins dan Judge (2015:54) yang mengasumsikan bahwa kepuasan kerja menjadi penentu utama OCB pada karyawan. Diketahui berdasarkan laporan akhir tahun 2019 PT.Phapros Tbk, bahwa kepuasan kerja dari karyawan dalam kategori puas (sebesar 3,21). Hasil ini didapat dengan survei yang dilakukan PT.Phapros Tbk kepada seluruh karyawan. Sehingga dengan adanya kepuasan kerja pada karyawan dimungkinkan memengaruhi OCB yang tinggi pada karyawan bagian ISS.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa H_0 di tolak juga dimungkinkan dipengaruhi oleh jumlah subjek penelitian yang sedikit dan tidak memenuhi target. Hal ini dikarenakan penyebaran skala dilakukan secara online, yaitu melalui google formulir. Sehingga menghambat beberapa karyawan yang tidak terbiasa menggunakannya. Serta penyebaran skala tidak dilakukan secara

langsung oleh peneliti, melainkan melalui staf admin bagian ISS PT.Phapros Tbk. Menjadikan peneliti tidak dapat mengontrol dan mendampingi karyawan dalam pengisian skala penelitian. Selain itu dalam Skala LMX, aitem disusun dengan menggunakan istilah atasan. Atasan yang dimaksudkan adalah atasan langsung karyawan yaitu supervisor. Karena sebagian besar karyawan, memperoleh pengalaman dalam organisasi dipengaruhi oleh pemimpin langsung mereka (Dulebohn dkk, 2012). Hal ini tidak dipertegas dalam skala penelitian yang disebar, sehingga dimungkinkan responden mempersepsikan kata atasan dengan berbeda-beda.

Berdasarkan penjelasan di atas, diketahui bahwa tidak ada hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian ISS divisi Produksi di PT.Phapros Tbk. Hal ini dimungkinkan hubungan atasan dan bawahan bagian ISS yang kurang mendukung dari teori LMX yang berfokus pada hubungan diadik antara atasan dan bawahan. Dan juga OCB yang dimungkinkan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kesadaran dan kesukarelaan, masa kerja, serta kepuasan kerja.

4.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk ini memiliki beberapa keterbatasan. Berikut adalah keterbatasan yang dapat dijadikan pertimbangan untuk peneliti selanjutnya:

1. Penelitian ini menggunakan teknik *sampling jenuh* dalam pengambilan sampel, namun jumlah sampel tidak terpenuhi seluruhnya. Hal ini

dikarenakan tidak semua responden mengisi skala yang telah disebar. Sehingga dari 90 karyawan, hanya 50 karyawan yang mengisi skala.

2. Keterbatasan dalam penyebaran skala yang harus melalui staf admin bagian ISS (Injeksi, Salep & Sirup) PT.Phapros Tbk dan disebar secara online, sehingga tidak dapat mengontrol dan mengawasi secara langsung dalam pengisian.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Gambaran *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk berada pada kategori tinggi. Dan dimensi yang paling berpengaruh adalah *altruism*
2. Gambaran *leader-member exchange* pada karyawan di PT.Phapros Tbk berada pada kategori sedang. Dan dimensi yang paling berpengaruh adalah dimensi *affect*
3. Tidak ada hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT.Phapros Tbk. Sehingga semakin tinggi *leader-member exchange*, tidak menentukan semakin tinggi juga *organizational citizenship behavior*

5.2 Saran

Saran yang diberikan untuk PT.Phapros Tbk dan peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

5.2.1 PT.Phapros Tbk

PT.Phapros Tbk disarankan untuk menjaga *organizational citizenship behavior* karyawan yang berada pada kategori tinggi. Seperti memberikan apresiasi berupa pujian, menjaga kepuasan kerja karyawan dan juga membuat kebijakan yang dapat mendukung karyawan untuk menampilkan OCB nya.

Serta dapat meningkatkan *leader-member exchange* karyawan yang berada pada kategori sedang. Walaupun tidak berpengaruh terhadap OCB karyawan, namun akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan memerhatikan faktor-faktor yang memengaruhinya.

5.2.2 Peneliti Selanjutnya

Saran bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian dengan variabel OCB dan LMX adalah mempertimbangkan mengenai karakteristik subjek penelitian, seperti masa kerja. Disarankan untuk subjek penelitian dengan masa kerja dibawah tiga tahun, yaitu masa dimana karyawan masih dalam masa penyesuaian dengan tempat kerja. Serta mempertimbangkan karakteristik kepemimpinan yang berlaku.

Selain itu juga mengusahakan mencapai jumlah sampel yang telah ditentukan dan juga mengusahakan untuk penyebaran skala dilakukan secara langsung. Serta menambah pengumpulan data dengan wawancara untuk mengetahui gambaran dinamika yang lebih valid.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiningtyas. (2012). *Pengaruh Peningkatan Leader-Member Exchange Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dengan Pemberian Pelatihan Komunikasi Interpersonal Pada Atasan (Studi Pada Divisi EM PT XYZ)*. Skripsi. Depok: Universitas Indonesia.
- Ancok, D. (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Aprilia, M. N., & Prasetyo, A. R. (2016). *Hubungan Antara Leader Member Exchange Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Unit Cabin Maintenance Services PT. GMF AEROASIA*. 5(4), 727–731.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. (2017). *Metode Penelitian Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2018). *Reabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Gerald, R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Fahlevi, M., & Satrya, A. (2020). Efek Mediasi Leader Member Exchange, Motivasi Intrinsik dan Pemberdayaan Psikologis pada Pengaruh Ethical Leadership terhadap Kreativitas Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(1), 45–64.
- Fanani, I., Djati, S. P., & Silvanita, K. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus RSUD UKI). *Fundamental Management Journal*, 1(1), 40–53.
- Filsafati, A. I., & Ratnaningsih, I. Z. (2016). Hubungan antara Subjective Well-Being dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Jateng Sinar Agung Sentosa Jawa Tengah & DIY. *Jurnal Empati*, 5(4), 757–764.
- Graen, G. B., & Uhl-bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership : Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years : Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective Relationship-Based Approach to Leadership : *Leadership Quarterly*, 219–247.

- Handayani, D. A. (2016). Hubungan antara Work Engagement dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Kontrak. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(1), 58–68.
- Hutama, P., & Goenawan, R. (2017). *Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya*. 522–533.
- Ishak, N. A., & Alam, S. S. (2009). Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior : the Mediating Impact of Self-Esteem. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 52–61. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n3p52>
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75–85.
- Kambu, A., Surachman, Troena, E. A., & Setiawan, M. (2011). Pengaruh Leader-Member Exchange , Persepsi Dukungan Organisasional , Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior , terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 262–272.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(45), 62–70.
- Lengkong, J. S., Lopian, J., & Lengkong, V. (2016). *Analisis Peran Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan terhadap Organizational Citizenship Behavior Berdasarkan Persepsi Pegawai Di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara*. 16(04), 864–870.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange : An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Yogyakarta: Andi.
- Mahsud, R., Yulk, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561–577. <https://doi.org/10.1108/02683941011056932>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., & Lee, A. (2016). Leader-member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-analytic Review. *Personnel Psychology*, 69, 67–121.

- Mubarok, M. F. (2017). *Top 10 Perusahaan Farmasi Terbesar Indonesia*. <https://farmasiindustri.com/industri/top-10-perusahaan-farmasi-indonesia.html>
- Michel, J. W., & Tews, M. J. (2016). Does Leader – Member Exchange Accentuate the Relationship Between Leader Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 13–26. <https://doi.org/10.1177/1548051815606429>
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Nurfianti, A., & Handoyo, S. (2013). Hubungan Antara Keadilan Distributif dan Perilaku Kerja Kontraproduktif dengan Mengontrol Leader Member Exchange (LMX). *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 02(03), 183–190.
- Nurhayati, D., Minarsih, M., & Wulan, H. S. (2016). *Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus Pada PT . Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang) Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang*. 2(2), 1–24.
- Permana, Y. S. W., Mujanah, S., & Murgianto. (2019). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasional dan Sistem Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior di Bank Jatim. *GLobal*, 04(01), 1–14.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of Work – Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment. *Global Business Review*, 17(3S), 1S-15S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>
- Prakoso, R. I., & Prahara, S. A. (2020). *Employee Engagement dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Bagian Produksi*. 1–11.
- Purwanto, E. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Rachmadhani, D. P., & Sawitri, D. R. (2016). *Hubungan antara Leader Member Exchange dengan Semangat Kerja pada Karyawan PT.Apac Inti Corpora Semarang*. 5(3), 443–449.
- Rakasiwi, D. N., & Ratnaningsih, I. Z. (2020). Hubungan antara Leader-Member Exchange (Lmx) dengan Burnout pada Perawat Instalasi Rawat Inap RS Roemani Muhammadiyah Semarang. *Jurnal Empati*, 8(4), 63–70.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Salimah, N. R., & Nio, S. R. (2017). Hubungan Persepsi Kualitas Interaksi Atasan Bawahan dengan OCB Pegawai BNNP Sumatera Barat. *Jurnal RAP UNP*, 8(1), 36–47.
- Santoso, A., & Suratin, F. (2015). Analysis of Leader Member Exchange. *Etikonomi*, 15(2), 157–170. <https://doi.org/10.15408/etk.v15i2.3244>
- Seyowati, A., Yusuf, M., & Priyatama, A. N. (2013). *Hubungan antara Perceived Organizational Support dan Leader-Member Exchange dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Bagian Konfeksi II di PT Dan Liris Sukoharjo*.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarto, & Lubis, R. (2017). Hubungan antara Budaya Perusahaan dan Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada LPP TVRI Sumatera Utara. *Analitika*, 108–117.
- Susanti, R. (2015). Hubungan Religiusitas dan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 11(2), 94–102.
- Taupan, F., Sunyoto, C., & Kartika, E. W. (2016). *Hubungan Leader-Member Exchange dan Komitmen Organisasional: Studi pada Karyawan Restoran D'Cost Seafood Surabaya*. 147–158.
- Undarwati, A. (2009). Korelasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *Intuisi*, 1(2), 1–9.
- Uttunggadewi, F. K., & Indrawati, E. S. (2019). Hubungan antara Kualitas Kehidupan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan bagian Customer Service PT.Garuda Indonesia. *Jurnal Empat*, 8(1), 144–150.
- Wibowo, N. C., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange (LMX) terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Nutrifood Surabaya. *Agora*, 1(1), 1–10.

- Widyaningsih, R. U., & Saptoto, R. (2019). Peran Leader-Member Exchange (LMX) dan Occupational Stress untuk Memprediksi Intensi Turnover. *Journal Of Psychology (GAMAJOP)*, 5(1), 7–17. <https://doi.org/10.22146/gamajop.47979>
- Wulandari, S. M., & Ratnaningsih, I. Z. (2016). Hubungan antara Leader–Member Exchange (Lmx) dengan Work Engagement pada Peawat Instalasi Rawat Inap di Rsjd Dr. Amino Gondohutomo Semarang. *Jurnal Empati*, 5(4), 721–726.
- Yulk, G. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (5th ed.). Jakarta: PT Indeks.

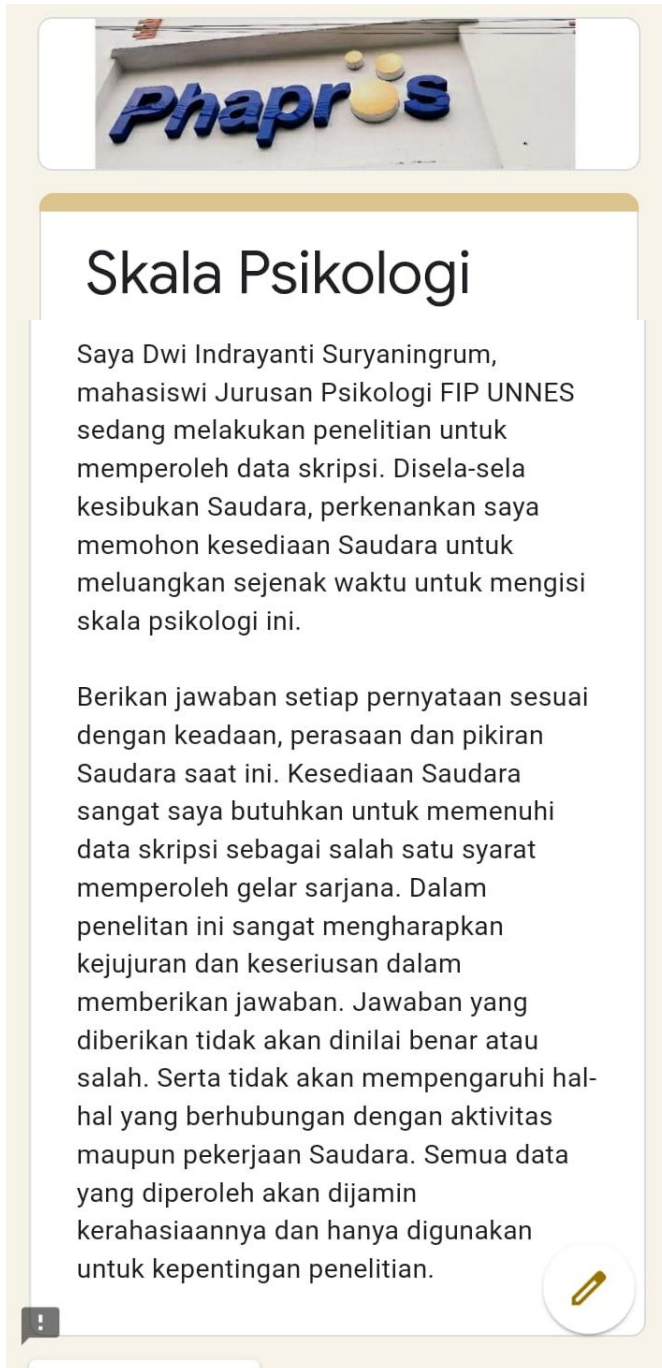
LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

SKALA PENELITIAN

Skala Penelitian dalam bentuk Google Formulir

Bagian Kesatu: Skala Psikologi



The image shows a screenshot of a Google Form titled "Skala Psikologi". At the top, there is a header image with the word "Phapris" in blue 3D letters and two yellow circles. Below the header, the title "Skala Psikologi" is displayed in a large, bold, black font. The main body of the form contains two paragraphs of text. The first paragraph introduces the researcher, Dwi Indrayanti Suryaningrum, a student at FIP UNNES, and requests participation for a research project. The second paragraph provides instructions, asking respondents to answer statements based on their current feelings and thoughts, and assuring confidentiality and the non-impact of responses on their academic or professional lives. A small yellow pencil icon is visible in the bottom right corner of the form area.

Skala Psikologi

Saya Dwi Indrayanti Suryaningrum, mahasiswi Jurusan Psikologi FIP UNNES sedang melakukan penelitian untuk memperoleh data skripsi. Disela-sela kesibukan Saudara, perkenankan saya memohon kesediaan Saudara untuk meluangkan sejenak waktu untuk mengisi skala psikologi ini.

Berikan jawaban setiap pernyataan sesuai dengan keadaan, perasaan dan pikiran Saudara saat ini. Kesediaan Saudara sangat saya butuhkan untuk memenuhi data skripsi sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana. Dalam penelitian ini sangat mengharapkan kejujuran dan keseriusan dalam memberikan jawaban. Jawaban yang diberikan tidak akan dinilai benar atau salah. Serta tidak akan mempengaruhi hal-hal yang berhubungan dengan aktivitas maupun pekerjaan Saudara. Semua data yang diperoleh akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Bagian Kedua: Petunjuk Pengisian

Petunjuk Pengisian

1. Isilah identitas Anda pada tempat yang disediakan
2. Bacalah setiap pernyataan-pernyataan yang ada dengan seksama
3. Pilihlah salah satu dari empat alternatif jawaban yang tersedia yang paling sesuai dengan keadaan diri Anda dengan meng-Klik pada pilihan yang telah disediakan. Adapun pilihan jawaban yang tersedia adalah sebagai berikut :
Sangat Tidak Setuju : Jika Anda Sangat Tidak Sesuai dengan pernyataan yang ada
Tidak Setuju : Jika Anda Tidak Sesuai dengan pernyataan yang ada
Setuju : Jika Anda Sesuai dengan pernyataan yang ada
Sangat Setuju : Jika Anda Sangat Sesuai dengan pernyataan yang ada
4. Jawablah semua nomor dan pastikan tidak ada yang terlewat
5. Tidak ada jawaban yang dianggap salah, semua jawaban yang Anda berikan adalah benar jika sesuai dengan keadaan Anda, sehingga Anda tidak perlu ragu untuk menentukan jawaban yang paling sesuai dengan diri Anda.

Kembali

Berikutnya

Jangan pernah mengirimkan sandi melalui Google Formulir.



Bagian Ketiga: Identitas Diri

IDENTITAS DIRI

Nama *

Jawaban Anda


Usia (Tulis Angka saja) *


Jawaban Anda

Jenis Kelamin *

Laki-laki

Perempuan





Karyawan *

Karyawan Tetap

PKWT

Outsourcing

Lama Bekerja *

Jawaban Anda

[Kembali](#) [Berikutnya](#)

Jangan pernah mengirimkan sandi melalui Google Formulir.

Konten ini tidak dibuat atau didukung oleh Google.
[Laporkan Penyalahgunaan](#) - [Persyaratan Layanan](#) - [Kebijakan Privasi](#)

 Google Formulir 

Bagian Keempat: Skala A

Bagian Kelima: Skala B

Skala A

1. Saya membantu rekan kerja saya yang belum menyelesaikan tugasnya

*

- Sangat Tidak Setuju
- Tidak Setuju
- Setuju
- Sangat Setuju

2. Saya menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari waktu yang ditentukan

*

- Sangat Tidak Setuju
- Tidak Setuju
- Setuju
- Sangat Setuju



Skala B

1. Atasan saya memiliki kemampuan dan pengalaman di bidangnya *

Sangat Tidak Setuju

Tidak Setuju

Setuju

Sangat Setuju


2. Atasan memberi pujian untuk tugas yang telah saya selesaikan *

Sangat Tidak Setuju

Tidak Setuju

Setuju

Sangat Setuju



Bagian Keenam: Terima Kasih

Terimakasih atas kesediaan dan partisipasi Saudara

Terimakasih atas waktu yang diluangkan, data ini sangat berguna untuk saya
Semoga dilancarkan segala urusan dan Semangat Bekerja

Kembali **Kirim**

SKALA A

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1.	Saya membantu rekan kerja saya yang belum menyelesaikan tugasnya				
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari waktu yang ditentukan				
3.	Peraturan yang ada di perusahaan terlalu membebani untuk saya				
4.	Saat membuat keputusan, saya menghargai saran dari rekan kerja				
5.	Saya mengikuti semua kegiatan yang diselenggarakan perusahaan				
6.	Saya hanya akan membantu pekerjaan karyawan lain jika ada instruksi dari atasan				
7.	Saya menyampaikan pendapat dan saran untuk kemajuan perusahaan				
8.	Saya membiarkan rekan kerja saya yang menunda-nunda pekerjaannya				
9.	Keterbatasan fasilitas perusahaan menjadikan saya bekerja seadanya				
10.	Saya memilih untuk istirahat walaupun tugas saya belum selesai				
11.	Saya hanya peduli dengan bagian tugas saya				
12.	Jika rekan kerja saya tugasnya menumpuk, saya akan menawarkan bantuan				
13.	Saya mengeluh jika diberi tugas diluar jam kerja				
14.	Saya menghormati rekan kerja saya				
15.	Saya menerapkan budaya organisasi (SPIRIT) dalam bekerja				
16.	Jika rekan kerja saya ijin, dengan terpaksa saya mengerjakan tugasnya				
17.	Saya menerima jika harus pulang terlambat untuk mengejar target perusahaan				
18.	Saya akan meringankan tugas rekan kerja saya, jika saya mendapat imbalan				
19.	Saya menggunakan jatah cuti untuk menghindari dari kegiatan perusahaan yang kurang menarik				
20.	Saya menanyakan kabar rekan kerja saya				

	yang tidak masuk kerja				
21.	Saya merasa tidak bertanggung jawab atas kesalahan rekan kerja saya yang belum menyelesaikan tugasnya				
22.	Saya rasa budaya organisasi (SPIRIT) yang ada di perusahaan dapat menjadikan perusahaan lebih maju				
23.	Saya membantu mengarahkan karyawan baru untuk melakukan tugasnya dengan benar				
24.	Saya selalu datang lebih awal dari jam kerja yang telah ditentukan				
25.	Saya memotivasi rekan kerja yang kurang semangat				
26.	Saya bosan mengikuti pelatihan yang diberikan perusahaan				
27.	Saya dengan senang hati mengerjakan tugas rekan kerja saya yang tidak masuk				
28.	Saya memaklumi jika antar karyawan berbincang-bincang di jam kerja				
29.	Saya bersikap acuh atas keberhasilan rekan kerja saya				
30.	Saya membantu menyelesaikan kesalahpahaman antar rekan kerja				
31.	Saya memberi ide-ide baru untuk meningkatkan kualitas perusahaan				
32.	Saya yakin tata tertib yang dibuat perusahaan untuk kebaikan semua karyawan				
33.	Saya diam saja jika rekan kerja saya mengalami hambatan dalam pekerjaannya				
34.	Saya keberatan jika diminta melakukan pekerjaan diluar bagian saya				
35.	Saya menghindari perselisihan dengan rekan kerja saya				
36.	Saya bekerja melebihi target yang ditentukan				
37.	Saya bersikap acuh dengan kekurangan yang ada di Unit saya				

SKALA B

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Atasan saya memiliki kemampuan dan pengalaman di bidangnya				
2.	Atasan memberi pujian untuk tugas yang telah saya selesaikan				
3.	Saya mau melakukan tugas tambahan untuk atasan saya				
4.	Atasan saya tidak memberi kesempatan saya untuk lebih kreatif dalam bekerja				
5.	Saya melakukan semua kebijakan yang telah dibuat oleh atasan saya				
6.	Saat bekerja atasan saya melontarkan candaan yang menimbulkan tawa				
7.	Atasan saya kurang mengontrol tugas-tugas yang dikerjakan bawahannya				
8.	Saya berkomunikasi dengan atasan hanya ketika membahas pekerjaan				
9.	Saya berkerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai target atasan				
10.	Atasan saya tidak menyediakan waktu untuk bawahan yang mau berkonsultasi				
11.	Atasan saya mengandalkan saya untuk mengerjakan tugas yang dibutuhkannya				
12.	Saya merasa kebijakan yang dibuat atasan saya tidak mempertimbangkan kondisi karyawan				
13.	Pribadi yang dimiliki atasan saya membuat saya kagum				
14.	Saya terkesan dengan cara atasan saya dalam menyelesaikan masalah				
15.	Saya menghormati atasan saya hanya karena sebagai pemimpin saya				
16.	Atasan saya memberi motivasi saya saat mengerjakan tugas				
17.	Atasan saya hanya memerintahkan saya untuk mengerjakan tugas sesuai dalam kontrak				
18.	Atasan saya memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja bawahannya				
19.	Atasan saya dapat menjadi seperti teman untuk saya				

20.	Saya merasa kepemimpinan atasan saya kurang memberikan kebebasan				
21.	Saya menolak tugas dari atasan jika itu bukan bagian saya				
22.	Atasan saya membela saya ketika ada masalah dengan orang lain				
23.	Saya dapat berbicara di luar pekerjaan dengan atasan saya				
24.	Saya mengetahui bahwa atasan saya orang yang adil dan bijaksana dalam memimpin				
25.	Saya tidak menerima bantuan dari atasan saat saya mengalami hambatan dalam bekerja				
26.	Atasan meminta pendapat saya saat memecahkan masalah				
27.	Saya yakin dengan keputusan yang dibuat atasan saya				
28.	Saya tidak diikutsertakan atasan dalam pengambilan keputusan				
29.	Atasan saya memberikan evaluasi secara objektif sehingga saya dapat memperbaiki kinerja				

LAMPIRAN 2

TABULASI HASIL *TRY OUT*

Tabulasi Skala *Organizational Citizenship Behavior*

No .	Item																															Total							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		32	33	34	35	36	37	
1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	106	
2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	2	97	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	108	
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	118	
5	1	3	2	3	3	1	2	2	1	3	1	2	1	3	3	3	1	1	3	3	1	2	3	4	2	1	3	4	3	2	3	3	1	1	4	4	4	87	
6	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	109
7	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	109
8	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	103	
9	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	106	
10	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	101	
11	4	4	4	4	4	1	1	4	1	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	2	4	4	4	4	4	4	1	3	123	
12	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	132
13	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	108	
14	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	108	
15	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	1	4	4	3	2	1	3	4	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	102		
16	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	109	
17	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	125		
18	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	2	3	2	4	4	2	4	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	2	2	3	2	111	
19	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	2	3	121	

20	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	1	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	133			
21	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	114		
22	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	1	4	3	3	3	3	3	3	1	4	4	1	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	111		
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	111		
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	110	
25	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	107		
26	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	2	4	2	3	114		
27	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	110		
28	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	114	
29	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	119		
30	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	128		
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	109	
32	4	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	132		
33	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	107	
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	109
35	1	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	125	
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	111
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	110
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	113
39	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	116
40	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	111	
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	105
42	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	2	4	2	4	4	117	
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	116	

44	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	107
45	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	1	3	4	3	3	4	3	4	3	120
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	114	
47	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	113	
48	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	129	
49	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	117
50	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	109	

Tabulasi Skala Leader-Member Exchange

No .	Item																												Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		29
1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	73
2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	73
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86
4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	83
5	1	1	2	3	4	3	2	1	4	3	4	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	1	68
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	84
7	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	80
8	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	76
9	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	82
10	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	67
11	4	1	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	1	1	4	4	4	1	4	1	4	86
12	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	4	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	83
13	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	90
14	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	79
15	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	90
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	84
17	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	87
18	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	1	4	1	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	2	3	90
19	4	3	2	4	4	3	3	1	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	2	4	3	3	3	2	4	94

20	4	3	3	1	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91
21	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	91	
22	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	3	2	2	75						
23	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83	
24	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	84						
25	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	79						
26	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	81					
27	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	85		
28	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	95						
29	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86	
30	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	4	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	3	2	81						
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
32	3	1	3	3	4	2	2	1	4	3	2	2	1	1	2	1	3	3	1	2	4	2	2	1	3	1	1	4	2	64						
33	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	79	
34	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84	
35	1	2	2	3	1	2	3	1	4	3	3	4	2	2	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	73						
36	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83	
37	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	88	
38	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	1	2	2	2	3	1	2	65						
39	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87	
40	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82	
41	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83	
42	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	78						
43	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	79						

44	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82
45	3	2	2	3	3	1	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	73	
46	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83	
47	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	108	
49	4	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	3	4	3	1	3	2	3	4	2	2	2	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	83		
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	84		

LAMPIRAN 3

HASIL UJI VALIDITAS DAN

UJI RELIABILITAS

Hasil Uji Validitas Skala *Organizational Citizenship Behavior*

OCB_1	Pearson Correlation	.527**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_2	Pearson Correlation	.510**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_3	Pearson Correlation	.384**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	50
OCB_4	Pearson Correlation	.323*
	Sig. (2-tailed)	.022
	N	50
OCB_5	Pearson Correlation	.278
	Sig. (2-tailed)	.051
	N	50
OCB_6	Pearson Correlation	.434**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	50
OCB_7	Pearson Correlation	.365**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	50
OCB_8	Pearson Correlation	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_9	Pearson Correlation	.341*
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	50
OCB_10	Pearson Correlation	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_11	Pearson Correlation	.529**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_12	Pearson Correlation	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50

OCB_13	Pearson Correlation	.281 [*]
	Sig. (2-tailed)	.048
	N	50
OCB_14	Pearson Correlation	.676 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_15	Pearson Correlation	.645 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_16	Pearson Correlation	-.072
	Sig. (2-tailed)	.617
	N	50
OCB_17	Pearson Correlation	.531 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_18	Pearson Correlation	.733 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_19	Pearson Correlation	.651 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_20	Pearson Correlation	.558 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_21	Pearson Correlation	.069
	Sig. (2-tailed)	.632
	N	50
OCB_22	Pearson Correlation	.624 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_23	Pearson Correlation	.546 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_24	Pearson Correlation	.371 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	50
OCB_25	Pearson Correlation	.687 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	50
OCB_26	Pearson Correlation	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_27	Pearson Correlation	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_28	Pearson Correlation	-.518**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_29	Pearson Correlation	.371**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	50
OCB_30	Pearson Correlation	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_31	Pearson Correlation	.433**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	50
OCB_32	Pearson Correlation	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_33	Pearson Correlation	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_34	Pearson Correlation	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
OCB_35	Pearson Correlation	.396**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	50
OCB_36	Pearson Correlation	.046
	Sig. (2-tailed)	.753
	N	50
OCB_37	Pearson Correlation	.361**
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	50
Total	Pearson Correlation	1

	Sig. (2-tailed)	
	N	50

Hasil Uji Validitas Skala *Leader-Member Exchange*

LMX_1	Pearson Correlation	.505**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
LMX_2	Pearson Correlation	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
LMX_3	Pearson Correlation	.424**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	50
LMX_4	Pearson Correlation	.122
	Sig. (2-tailed)	.398
	N	50
LMX_5	Pearson Correlation	.205
	Sig. (2-tailed)	.153
	N	50
LMX_6	Pearson Correlation	.381**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	50
LMX_7	Pearson Correlation	.527**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
LMX_8	Pearson Correlation	.462**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	50
LMX_9	Pearson Correlation	.279*
	Sig. (2-tailed)	.049
	N	50
LMX_10	Pearson Correlation	.442**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	50
LMX_11	Pearson Correlation	.259
	Sig. (2-tailed)	.070
	N	50

LMX_12	Pearson Correlation	.326 [*]
	Sig. (2-tailed)	.021
	N	50
LMX_13	Pearson Correlation	.668 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
LMX_14	Pearson Correlation	.783 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
LMX_15	Pearson Correlation	.210
	Sig. (2-tailed)	.143
	N	50
LMX_16	Pearson Correlation	.655 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
LMX_17	Pearson Correlation	-.009
	Sig. (2-tailed)	.953
	N	50
LMX_18	Pearson Correlation	.414 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	50
LMX_19	Pearson Correlation	.660 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
LMX_20	Pearson Correlation	.407 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	50
LMX_21	Pearson Correlation	.040
	Sig. (2-tailed)	.783
	N	50
LMX_22	Pearson Correlation	.482 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
LMX_23	Pearson Correlation	.458 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	50
LMX_24	Pearson Correlation	.777 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	50
LMX_25	Pearson Correlation	.215
	Sig. (2-tailed)	.135
	N	50
LMX_26	Pearson Correlation	.496**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
LMX_27	Pearson Correlation	.488**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
LMX_28	Pearson Correlation	.255
	Sig. (2-tailed)	.073
	N	50
LMX_29	Pearson Correlation	.689**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	50

Hasil Uji Reliabilitas Skala *Organizational Citizenship Behavior*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	31

Hasil Uji Reliabilitas Skala *Leader-Member Exchange*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	20

LAMPIRAN 4

TABULASI SKALA PENELITIAN

SETELAH UJI VALIDITAS

Tabulasi Skala *Organizational Citizenship Behavior* Setelah Uji Validitas

N O.	Item																												Tot al			
	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	14	15	17	18	19	20	22	23	24	25	26	27	29	30	31	32	33		34	35	37
1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	91
2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	82
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	91
4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	101
5	1	3	2	3	1	2	2	1	3	1	2	3	3	1	1	3	3	2	3	4	2	1	3	3	2	3	3	1	1	4	4	71
6	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	94
8	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	87
9	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	91
10	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	86
11	4	4	4	4	1	1	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4	4	3	106
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	124
13	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	93
14	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92
15	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	4	4	2	1	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	87
16	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93
17	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	107
18	3	3	3	3	1	4	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	2	2	2	94
19	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	106

20	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	117
21	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	99
22	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	1	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	98	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	94
25	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	92
26	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	98	
27	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	94
28	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	98
29	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	102
30	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	111
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	92
32	4	3	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	114
33	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93
35	1	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	108
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	94
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	94
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	96
39	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	99
40	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	97	
41	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	88	
42	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	4	4	102	
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	99	

LAMPIRAN 5

DATA IDENTITAS DIRI

RESPONDEN PENELITIAN

Data Identitas Diri Responden Penelitian

No	Nama	Usia	Jenis Kelamin	Lama Bekerja	Status
1	Warsiyati	52	Perempuan	26 th	Karyawan Tetap
2	Rosy Firmansyah	27	Laki-laki	7 th	Karyawan Tetap
3	Tri Endah	55	Perempuan	36	Karyawan Tetap
4	Dimas Rizkiansyah	20	Laki-laki	11 bulan	PKWT
5	Rokushiki	25	Laki-laki	3	Karyawan Tetap
6	Febisy wijayanti	31	Perempuan	11	Karyawan Tetap
7	Siti untarti	52	Perempuan	29	Karyawan Tetap
8	Nur rohmah	26	Perempuan	5 tahun	Karyawan Tetap
9	Ngatiyem	51	Perempuan	30 th	Karyawan Tetap
10	Tri rochman	45	Laki-laki	20 th	Karyawan Tetap
11	Marminingsih	48	Perempuan	16	Karyawan Tetap
12	Harnanik	51	Perempuan	28 th	Karyawan Tetap
13	Reza	18	Laki-laki	6 bulan	PKWT
14	Yetty Yuliyanti	48	Perempuan	17 th	Karyawan Tetap
15	L. Doni	33	Laki-laki	10	Karyawan Tetap
16	Rina Sp	48	Perempuan	18 thn	Karyawan Tetap
17	Ade Sugi Priyanto	27	Laki-laki	8 bulan	Outsourcing
18	Aris hadis Munandar	19	Laki-laki	5 bulan	Outsourcing
19	Evita ayu kristianti	27	Perempuan	3tahn	Outsourcing
20	Ronald Zulian Sularno	21	Laki-laki	2 Tahun	PKWT
21	Aris sulistiyono	18	Laki-laki	6 bulan	Outsourcing
22	Tiwik Listiyowati	43	Perempuan	16 thn	Karyawan Tetap
23	Ervina Agustine	23	Perempuan	3th	Outsourcing
24	Arif	21	Laki-laki	1	PKWT
25	Mahayanti	48	Perempuan	18	Karyawan Tetap
26	Sri Endarwati	46	Perempuan	20 th	Karyawan Tetap
27	Dyah eko maryati	47	Perempuan	20	Karyawan Tetap
28	Ristian	19	Laki-laki	1 tahun	PKWT
29	Anik setiya budi	47	Perempuan	18 th	Karyawan Tetap
30	Sudartatik	51	Perempuan	23	Karyawan Tetap
31	sriyatun	54	Perempuan	26 th	Karyawan Tetap
32	Eny sulastri	51	Perempuan	26	Karyawan Tetap
33	Yuni lestari	49	Perempuan	20 th	Karyawan Tetap

34	Lilis	48	Perempuan	18	Karyawan Tetap
35	Nurul komariah	49	Perempuan	29 tahun	Karyawan Tetap
36	Suryantini	51	Perempuan	27	Karyawan Tetap
37	Feby	28	Perempuan	10 th	Karyawan Tetap
38	samar hari	28	Laki-laki	5 tahun	Karyawan Tetap
39	Dimas Eka Aditya	21	Laki-laki	4	Karyawan Tetap
40	Sri Rahayu	51	Perempuan	20 thn	Karyawan Tetap
41	Ganang	30	Laki-laki	4 th	Karyawan Tetap
42	Mundayanti	48	Perempuan	20	Karyawan Tetap
43	Erni kusumawati	51	Perempuan	25	Karyawan Tetap
44	Susanto	46	Laki-laki	18tahun	Karyawan Tetap
45	Sugiarti	55	Perempuan	27	Karyawan Tetap
46	Retno Dewi Supriani	44	Perempuan	16 th	Karyawan Tetap
47	desy arum sari	28	Perempuan	5 th	Karyawan Tetap
48	Reza Z	20	Laki-laki	8	PKWT
49	Evita ayu kristianti	27	Perempuan	5 tahun	Outsourcing
50	Meika Muchofifin	28	Laki-laki	4 thn	Karyawan Tetap

LAMPIRAN 6

HASIL STATISTIKA

DESKRIPTIF

1. Statistika Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior***Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Organizational Citizenship Behavior	50	71	124	96.94	9.179	84.262
Valid N (listwise)	50					

2. Statistika Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Altruism***Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Altruism	50	12	32	24.94	2.993	8.956
Valid N (listwise)	50					

3. Statistika Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Conscientiousness***Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Conscientiousness	50	12	20	15.10	1.898	3.602
Valid N (listwise)	50					

4. Statistika Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Sportsmanship***Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Sportmanship	50	9	20	15.62	1.725	2.975
Valid N (listwise)	50					

5. Statistika Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Courtesy***Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Courtesy	50	19	28	22.42	2.260	5.106
Valid N (listwise)	50					

6. Statistika Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Civic Virtue***Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Civic Virtue	50	16	24	19.02	1.801	3.244
Valid N (listwise)	50					

7. Statistika Deskriptif *Leader-Member Exchange*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Leader-Member Exchange	50	35	77	56.70	7.232	52.296
Valid N (listwise)	50					

8. Statistika Deskriptif *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Contribution***Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Contribution	50	8	16	11.82	1.304	1.702
Valid N (listwise)	50					

9. Statistika Deskriptif *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Loyalty***Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Loyalty	50	7	18	14.02	1.974	3.898
Valid N (listwise)	50					

10. Statistika Deskriptif *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Affect***Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Affect	50	8	24	16.28	2.548	6.491
Valid N (listwise)	50					

11. Statistika Deskriptif *Leader-Member Exchange* Berdasarkan *Professional Respect***Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Professional Respect	50	8	20	14.58	2.483	6.167
Valid N (listwise)	50					

LAMPIRAN 7

HASIL UJI HIPOTESIS

Hasil Uji Hipotesis Hubungan *Leader-Member Exchange* dengan
Organizational Citizenship Behavior

Correlations

			LMX	OCB
Spearman's rho	LMX	Correlation Coefficient	1.000	.150
		Sig. (2-tailed)	.	.299
		N	50	50
	OCB	Correlation Coefficient	.150	1.000
		Sig. (2-tailed)	.299	.
		N	50	50

LAMPIRAN 8
SURAT PENELITIAN

Surat Ijin Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
Gedung Dekanat, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229
Telepon +6224-8508019, Faksimile +6224-8508019
Laman: <http://fip.unnes.ac.id>, surel: fip@mail.unnes.ac.id

Nomor : B/4078/UN37.1.1/LT/2020
Hal : Izin Penelitian

30 Januari 2020

Yth. Bapak Arin Aldian Sinatria HC Manager PT. Phapros Tbk
Jl. Letjend Suprpto No.1 Semarang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

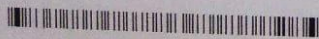
Nama : Dwi Indrayanti Suryaningrum
NIM : 1511416043
Program Studi : Psikologi, S1
Semester : Genap
Tahun akademik : 2019/2020
Judul : Hubungan Leader-Member Exchange dengan Organizational
Citizenship Behavior pada Karyawan di PT.Phapros Tbk

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 10 Februari 2020 - selesai.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.



Tembusan:
Dekan FIP;
Universitas Negeri Semarang



Nomor Agenda Surat : 584 198 900 3

Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2020-01-30 9:37:46)



SURAT KETERANGAN
No.056/S.K/P.SDM/VII/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Romi Taofik Sudrajat, S.H.
Jabatan : GM Human Capital
Perusahaan : PT Phapros, Tbk.
Alamat : Jl. Simongan 131 Semarang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Dwi Indrayanti Suryaningrum
Jurusan : Psikologi
Instansi : Universitas Negeri Semarang
Alamat : Jl. Kolonel HR. Hadjianto, Sekaran
Kec. Gunung Pati, Semarang

Telah selesai melaksanakan Penelitian di unit SDM PT Phapros, Tbk. pada tanggal 6 Maret s.d. 17 April 2020.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 16 Juli 2020

Romi Taofik Sudrajat, S.H.
GM Human Capital

ASDN

KANTOR PUSAT :
PT Phapros Tbk
Menara Phapros Lantai 11
Jl. Simongan No. 131
Kecamatan Mijen, Kabupaten Semarang
Jawa Tengah 50132, Indonesia
Phone : +62 21 278 2788
Fax : +62 21 278 2013
Email : info@phapros.co.id
Website : www.phapros.co.id

PUSKIC :
PT Phapros Tbk
Jl. Simongan No. 131
Semarang 50132
Jawa Tengah
Phone : +62 21 278 2788