

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE,
KEPERCAYAAN DAN DUKUNGAN SUPERVISOR
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
PADA KARYAWAN ALIH DAYA (OUTSOURCING)
PT. GRAHA BINTANG INDONESIA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia**

Disusun Oleh :

DODDY ARDIANTO

NIM. 500784337

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Pernyataan	iv
Lembar Persetujuan	v
Lembar Pengesahan	vi
Kata Pengantar	vii
Riwayat Hidup	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
E. Kegunaan Penelitian	10
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	12
1. Leader Member Exchange	12
2. Organizational Citizenship Behavior.....	12
3. Kepercayaan	16
4. Dukungan Supervisor	22
B. Penelitian Terdahulu	25
C. Kerangka Berpikir dan Hipotesis	29
1. Kerangka Berpikir	29
2. Hipotesis	30
D. Operasionalisasi Variabel	31

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	52
B. Populasi dan Sampel	53
C. Instrumen Penelitian	54
D. Prosedur Pengumpulan Data	56
1. Data Primer	57
2. Data Sekunder	58
E. Metode Analisis Data	60
1. Pengujian Hipotesis	60
A. Uji Validitas	60
A. Uji Reabilitas	64

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan	70
1. Gambaran Umum	70
2. Profile Responden	71
3. Analisa Deskriptif	75
B. Pembahasan	83
1. Hasil Validasi	83
2. Hasil Reabilitas	92
3. Analisis Regresi Linier Berganda	93
4. Koefisien Determinasi	94
5. Uji Simultan	95
6. Uji Parsial	96
7. Pembahasan Hasil Analisis	98

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	99
B. Saran	101

DAFTAR PUSTAKA	103
DAFTAR LAMPIRAN	107



**The Effect Of Leader Member Exchange, Trust, Supervisor Support On
Organizational Citizenship Behavior in Employee Outsourcing
PT.Graha Bintang Indonesia**

Doddy Ardianto
doddyardianto69@gmail.com
Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Abstract

Leader Member Exchange, Trust and Supervisor Support are directly related to Organizational Citizenship Behavior, especially high Support Supervisor have the impact on increase the Organizational Citizenship Behavior and the company performance overall. This research is conducted in PT.Graha Bintang Indonesia. This research is to analyze the effect of Leader Member Exchange, Trust and Supervisor Support to Organizational Citizenship Behavior. A random sample of 110 respondents are drawn from population, where the population is all the staff in PT.Graha Bintang Indonesia. As the independent variables are Leader Member Exchange, Trust and Supervisor Support, and dependent variable is Organizational Citizenship Behavior. Analysis applied in this research are validity test, reliability test, regression and hypothesis testing SPSS version 22.0 Windows Program. The results of regression analysis shows that there is a significant variable of Leader Member Exchange, Trust and Supervisor Support to Organizational Citizenship Behavior. The results of the coefficient of determination (R^2) indicates that approximately 97% of the variable in Leader Member Exchange, Trust and Supervisor Support the effect Organizational Citizenship Behavior in this study. The remaining just 3% can be attributed to other factors outside the model.

Keywords : *Leader Member Exchange (LMX), Trust, Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE, KEPERCAYAAN,
DUKUNGAN SUPERVISOR TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN ALIH DAYA
(OUTSOURCING) PT. GRAHA BINTANG INDONESIA**

Doddy Ardianto
doddyardianto69@gmail.com
Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Abstrak

Leader Member Exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor sangat berkaitan langsung dengan Organizational Citizenship Behavior, terutama Dukungan Supervisor. Dukungan Supervisor yang tinggi akan berdampak pada meningkatnya Organizational Citizenship Behavior serta kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini dilakukan pada PT.Graha Bintang Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Leader Member Exchange, Kepercayaan, Dukungan Supervisor terhadap Organizational Citizenship Behavior. Jumlah sampel yang ditetapkan sebanyak 110 responden dimana populasi adalah sampel yaitu seluruh karyawan pada PT.Graha Bintang Indonesia. Sebagai variable independent, yaitu Leader Member Exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor, kemudian variable dependennya adalah Organizational Citizenship Behavior. Analisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji regression dan pengujian hipotesis dengan menggunakan program SPSS for windows version 22.0.

Hasil analisis menggunakan regression Analysis dapat diketahui bahwa variable Leader Member Exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil analisis menggunakan koefisien determinasi diketahui bahwa 97% variable dari Leader Member Exchange, Kepercayaan dan

Dukungan Supervisor mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior yang diteliti melalui penelitian ini dan hanya 3% dijelaskan oleh factor-faktor lain diluar model yang diteliti.

Kata kunci : Leader Member Exchange (LMX), Kepercayaan, Dukungan Supervisor dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

PERNYATAAN

TAPM yang Berjudul Pengaruh Leader Member Exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Alih Daya (Outsourcing) PT.Graha Bintang Indonesia adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 3 Februari 2018

Yang menyatakan

Materai 6.000,-



Doddy Ardianto

NIM. 500784337

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Leader Member Exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Alih Daya (Outsourcing) PT.Graha Bintang Indonesia

Penyusun TAPM : Doddy Ardianto

NIM : 500784337

Program Studi : Sumber Daya Manusia


Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing II


Dr. Wilfredus B Elu, MSi
NIP.

Pembimbing I,


Dr. Ignatius Heruwasto, MM
NIP.

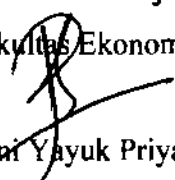
Penguji Ahli


Dr. Agus Maulana M.S.M.
NIP.

Mengetahui :


Ketua Pascasarjana

Fakultas Ekonomi


Rini Yayuk Priyati, SE, M.Sc, Ph.D.
NIP.

Direktur:

Program Pascasarjana


Dr. Liestyodono Bawono, M.Si.
NIP. 19581251986011009

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Doddy Ardianto

NIM : 500784337

Program Studi : Sumber Daya Manusia

Judul TAPM : Pengaruh Leader Member Exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Alih Daya (Outsourcing) PT.Graha Bintang Indonesia

Telah di pertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 3 Maret 2018

Waktu : 9.30 – 11.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda tangan

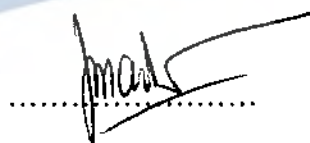
Ketua Komisi Penguji

Nama : Dra. Eko Kuswanti M.Pd.



Penguji Ahli

Nama : Dr. Agus Maulana. M.S.M.



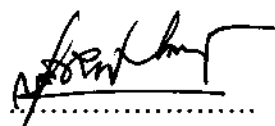
Pembimbing I

Nama : Dr. Ignatius Heruwasto, MM



Pembimbing II

Nama : Dr. Wilfredus B Elu, M.Si.



KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Panyayang, Saya panjatkan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada saya, sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen program Pascasarjana Universitas Terbuka. Judul TAPM ini adalah “Pengaruh Leader Member Exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Alih Daya (Outsourcing) PT.Graha Bintang Indonesia”.

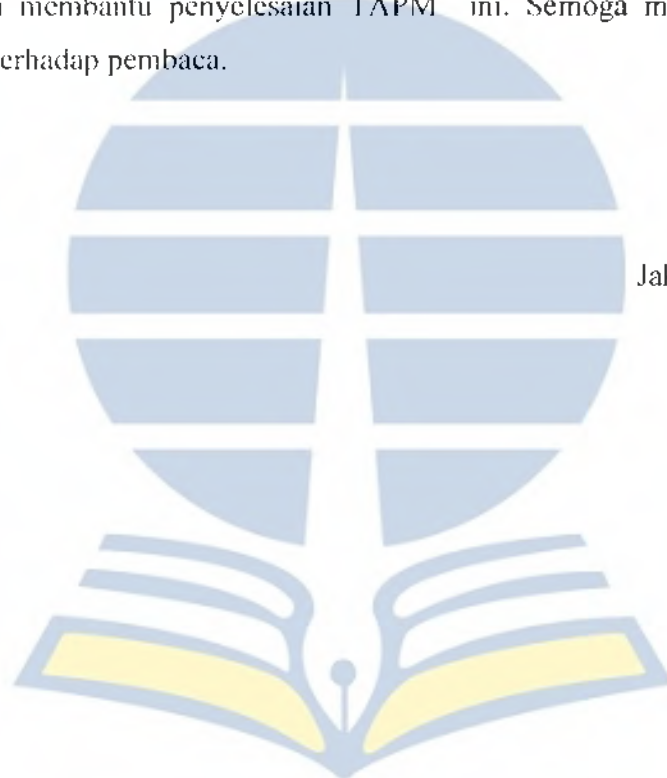
TAPM ini telah saya susun dengan maksimal dan mendapatkan bantuan dari berbagai pihak sehingga dapat memperlancar pembuatan TAPM ini. Untuk itu saya menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pembuatan TAPM ini. Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada:

1. Drs. Ojat Darajat, M.Bus, Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Dr. Liestyodono Bawono, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana.
3. Rini Yayuk Priyati, SE, M.Sc, Ph.D. selaku Ketua Pascasarjana Fakultas Ekonomi
4. Drs. Irlan Soelaeman, M.Ed. selaku Kepala UPBJJ-UT Jakarta.
5. Dra. Rasyimah Rasyid, M.Pd. selaku Penanggung Jawab S2 UPBJJ-UT Jakarta.
6. Dra. Eko Kuswanti M.Pd. selaku Ketua Komisi Penguji.
7. Dr. Agus Maulana M.S.M. selaku Penguji Ahli.
8. Dr. Ignatius Heruwasto, MM. selaku Pembimbing 1.
9. Dr. Wilfredus B Elu, M.Si. selaku Pembimbing 2.
10. Seluruh dosen pada program studi Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jakarta.
11. Karyawan PT.Graha Bintang Indonesia yang telah membantu mengisi data kuesioner untuk mendukung pembuatan TAPM ini.
12. Almarhum dan Almarhumah Ayah dan Ibuku yang dengan tulus telah memberi kasih sayangnya serta suportnya sejak aku masih kecil hingga dewasa dengan memberikan doanya dan motivasi.

13. Istriku Ida Rosida, SE dan anak-anakku tercinta Mentari, Bintang dan Bulan yang selalu mendukung dan memberikan motivasi sehingga proses pembuatan TAPM ini selesai.
14. Sahabat-sahabatku mahasiswa Universitas Terbuka UPBJJ-UT Jakarta yang telah banyak membantu saya dalam penulisan TAPM ini.

Serta semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu persatu.

Akhir kata saya berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penyelesaian TAPM ini. Semoga memberikan manfaat maupun inspirasi terhadap pembaca.



Jakarta, 3 Maret 2018

Doddy Ardianto.
NIM. 500784337

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Doddy Ardianto
 NIM : 500784337
 Program Studi : Sumber Daya Manusia
 Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 12 Juni 1969

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN 6 Depok, Jawa Barat pada tahun 1982
 : Lulus SMP di SMPN 2 Depok, Jawa Barat pada tahun 1984
 : Lulus SMA di SMA 3 PSKD, Jakarta pada tahun 1987
 : Lulus S1 di Universitas Krisnadwipayana pada tahun 1992

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1992 s/d 1994 sebagai staff marketing di PT. Mescos Karya Mulia
 : Tahun 1994 s/d 1996 sebagai manager marketing di PT. Inmarinedo Inti Dinamika
 : Tahun 1996 s//d 1999 sebagai general manager di PT. Jasa Mulia Iramandiri
 : Tahun 1999 s//d 2002 sebagai direktur operasional di PT. Spectra Jasindo
 : Tahun 2002 s//d 2007 sebagai direktur operasional di PT. Mentari Multikarya
 : Tahun 2007 s//d saat ini sebagai pemilik PT. Graha Bintang Indonesia

Jakarta, 3 Maret 2018

Doddy Ardianto.
 NIM. 500784337

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Skema Hubungan Antara Variabel Penelitian 30



DAFTAR TABEL

Tabel 1	Definisi Operasional dan Indikator Penelitian	48
Tabel 1.1	Skala Pengukuran Likert	56
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Umur	72
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	73
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Karyawan PT.Graha Bintang Indonesia	74
Tabel 4.5	Kelas Interval	76
Tabel 4.6	Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Leader Member Exchange	77
Tabel 4.7	Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Organization Citizenship Behaviour	78
Tabel 4.8	Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Kepercayaan	80
Tabel 4.9	Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Dukungan Supervisor.....	82
Tabel 4.10	Hasil Hitungan Validasi Leader Member Exchange	83
Tabel 4.11	Faktor Analisis Leader Member Exchange.....	84
Tabel 4.12	Hasil Hitungan Validasi Kepercayaan	85
Tabel 4.13	Faktor Analisis Kepercayaan	86
Tabel 4.14	Faktor Analisis Kepercayaan	87
Tabel 4.15	Hasil Hitungan Validasi Dukungan Supervisor	88
Tabel 4.16	Faktor Analisis Dukungan Supervisor	89
Tabel 4.17	Hasil Hitungan Validasi Organizational Citizenship Behaviour	91
Tabel 5.1	Realibility	92
Tabel 5.2	Regression	93
Tabel 5.3	Hasil Uji Determinasi	94
Tabel 5.4	Hasil Uji Simultan (Uji F)	95
Tabel 5.5	Hasil Uji Parsial (Uji T)	96

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner	107
Lampiran Pertanyaan Kuesioner	109
A. Leader Member Exchange	109
B. Organizational Citizenship Behavior.....	110
C. Kepercayaan	111
D. Dukungan Supervisor	112
Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Responden	113
A. Jawaban Responden Variabel Leader Member Exchange	113
B. Jawaban Responden Variabel Kepercayaan	116
C. Jawaban Responden Variabel Dukungan Supervisor	119
D. Jawaban Responden Variabel Organizational Citizenship Behavior.....	122
Lampiran Validitas Leader Member Exchange	125
Lampiran Reabilitas Kepercayaan	127
Lampiran Validitas Dukungan Supervisor	129
Lampiran Validitas Organizational Citizenship Behavior	131
Lampiran Uji Reliabilitas	133
Lampiran Regresi Linier Berganda	134

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tuntutan terhadap pemuas kebutuhan manusia semakin meningkat dan beragam saat ini. Kondisi ini melahirkan persaingan yang semakin tinggi dalam dunia bisnis, menyebabkan dunia usaha menjadi sangat kompetitif, regulasi pemerintah terhadap iklim bisnis yang selalu berubah dan tidak pasti, mengakibatkan perusahaan harus dapat mencari jalan keluar agar tetap survive. Hal tersebut menuntut upaya dan strategi perusahaan yang tepat agar kelangsungan hidup perusahaan tetap terjamin.

Perusahaan harus melakukan efisiensi dengan berbagai cara, antara lain : mengurangi jumlah tenaga kerja, menghemat biaya operasional, menutup cabang lain yang tidak produktif dan kebijakan-kebijakan lain yang sesuai dengan keadaan keuangan dari masing-masing perusahaan. Saat ini salah satu strategi yang paling banyak diterapkan oleh perusahaan dalam rangka menciptakan efisiensi yaitu penggunaan tenaga kerja *outsourcing*, dimana dengan sistem ini perusahaan dapat menghemat pengeluaran dalam membiayai sumber daya manusia (SDM) yang bekerja diperusahaan yang bersangkutan.

Outsourcing adalah pemindahan atau pendelegasian beberapa proses bisnis kepada suatu badan penyedia jasa, dimana badan penyedia jasa tersebut melakukan proses administrasi dan manajemen berdasarkan definisi serta kriteria yang telah disepakati oleh para pihak (Chandra K., 2007).

Outsourcing merupakan bentuk nyata dari prinsip fleksibilitas pasar kerja dan dapat ditemukan di hampir seluruh bagian dalam rangkaian proses produksi (Silaban, 2009 : 71). Selain itu outsourcing juga didefinisikan sebagai pengalihan sebagian atau seluruh pekerjaan dan atau wewenang kepada pihak lain guna mendukung strategi pemakaian jasa outsourcing baik pribadi, perusahaan divisi atau pun sebuah unit dalam perusahaan (Komang Priamda, 2008 : 12).

Outsourcing memiliki dua jenis, pertama, outsourcing pekerjaan yang berkaitan dengan pemborongan pekerjaan pada pihak lain, kedua, outsourcing manusia. Tipe outsourcing yang kedua merupakan praktek yang memberikan efisiensi pada tingkat tertentu dalam operasional bisnis, namun merugikan secara serius kepentingan buruh di pihak lain. Cara-cara inilah yang ditentang oleh gerakan buruh di Indonesia khususnya. Setelah disahkannya UU No. 13 Tahun 2003, praktek sistem kerja kontrak merajarela bagaikan jamur di musim hujan. Nyaris semua perusahaan memberlakukannya dalam bentuk kontrak kerja yang pendek dan outsourcing.

Menurut Libertus Jehani (2008: 1), bahwa *outsourcing* merupakan bentuk penyerahan pekerjaan tertentu suatu perusahaan kepada pihak ketiga yang dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi beban perusahaan tersebut. Jadi *outsourcing* merupakan suatu bentuk perjanjian kerja antara perusahaan pemberi kerja (*user*) dengan perusahaan penyedia tenaga kerja (*vendor*), dimana perusahaan pemberi kerja meminta kepada perusahaan penyedia tenaga kerja menyediakan tenaga kerja yang diperlukan untuk bekerja di perusahaan pemberi kerja.

Teori yang dikemukakan oleh Libertus Jehani (2008:1) ini lebih rinci jika dibandingkan dengan definisi para ahli yang lain karena mencakup para pihak, perjanjian kerja dan tujuan dari *outsourcing*. Jadi *outsourcing* adalah suatu bentuk perjanjian kerja antara perusahaan pemberi kerja dengan perusahaan penyedia tenaga *outsourcing*, dimana perusahaan pemberi kerja meminta kepada perusahaan penyedia tenaga *outsourcing* menyediakan tenaga kerja yang diperlukan untuk bekerja di perusahaan pemberi kerja disertai dengan membayar upah atau gaji tertentu sesuai yang diperjanjikan para pihak.

Pengertian *outsourcing* (alih daya) secara khusus didefinisikan oleh Maurice F Greaver II, pada bukunya *Strategic Outsourcing, A Structured Approach to Outsourcing: Decisions and Initiatives*. Menurut definisi Maurice Greaver, *outsourcing* (Alih Daya) dipandang sebagai tindakan mengalihkan beberapa aktivitas

perusahaan dan hak pengambilan keputusannya kepada pihak lain (*outside provider*), dimana tindakan ini terikat dalam suatu kontrak kerjasama.

Outsourcing diatur dalam UU13/2003 dan Kepmenakertrans 220/MEN/X/2004 tentang syarat-syarat penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain. Beberapa ketentuan pokok dalam *outsourcing* adalah penyelenggara *outsourcing* harus berbadan hukum, hak-hak normatif harus diberikan kepada karyawan *outsourcing*. *Outsourcing* harus dipandang secara jangka panjang, mulai dari pengembangan karir karyawan, efisiensi dalam bidang tenaga kerja, organisasi, benefit, dan lainnya. Berdasarkan pasal 66 UU 13/2003, *outsourcing* diperbolehkan hanya untuk kegiatan penunjang dan kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi atau core business. Hanya saja pandangan yang diberikan Undang-Undang saat ini masih sangat terbatas dibandingkan dengan kebutuhan dunia usaha saat ini dimana penggunaan *outsourcing* semakin meluas ke berbagai lini kegiatan perusahaan. Sehingga, banyak perusahaan yang memanfaatkan tenaga *outsourcing* bukan hanya yang telah disepakati oleh pemerintah dalam hal ini Menteri Tenaga Kerja.

Adanya karyawan kontrak dan *outsourcing* adalah suatu kenyataan yang sulit untuk dihilangkan karena tidak semua perusahaan sudah benar-benar siap untuk memiliki karyawan tetap dengan segala konsekuensinya. Adanya suatu kenyataan bahwa beberapa jenis bisnis tertentu mengandung ketidakpastian yang tinggi sehingga merupakan resiko besar kalau perusahaan langsung mengangkat karyawan tetap. Namun, resiko yang mungkin timbul dari *outsourcing* antara lain produktivitas justru menurun jika perusahaan *outsourcing* yang dipilih tidak kompeten atau tidak *wrong man on the wrong place*, jika proses recruitment, training dan penempatan tidak dilakukan secara cermat oleh perusahaan *outsourcing*. Sebagai akibatnya, kinerja perusahaan akan menurun sebab keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawannya termasuk juga kinerja karyawan *outsourcing* didalam perusahaan tersebut.

Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya termasuk karyawan *outsourcing*, misalnya dengan memperhatikan kualitas kerja melalui pola rekrutmen & seleksi karyawan dan memberikan motivasi kepada karyawan tersebut. Agar pola rekrutmen & seleksi karyawan selalu konsisten maka setidaknya – tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana

karyawan melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja, dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar, pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor terhadap Organizational Citizenship Behavior. Penelitian ini mengambil objek PT. Graha Bintang Indonesia yang merupakan sebuah Perusahaan Outsourcing yang bergerak dalam bidang ahli daya tenaga kerja. Perusahaan ini berlokasi di Centerpoint Apartement, Jalan Ahmad Yani Kav.20 Kota Bekasi Jawa Barat. Perusahaan ini memperkerjakan karyawan kontrak sebanyak 200 orang dengan status 10 karyawan tetap dan 190 karyawan outsourcing dengan masa kontrak kerja awal selama 1 tahun dan dapat diperpanjang. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, jumlah tenaga kerja karyawan tetap menempati posisi manajemen operasional, keuangan dan administrasi, marketing serta personalia. Sedangkan karyawan kontrak atau PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) menempati posisi Tenaga Pengamanan (Security), Tenaga Kebersihan (Cleaning Service), dan Tenaga Sopir (Driver) yang ditempatkan sesuai permintaan dari user atau pemakai jasa sesuai dengan kontrak kerjasama yang saat ini pencmpatannya ada di perkantoran Pabrik serta Mall.

Salah satu yang harus diperhatikan oleh para pemimpin adalah kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan. Teori yang mengatur hubungan antar pemimpin dan karyawan ini disebut *Leader Member Exchange* atau yang lebih dikenal dengan istilah LMX. Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), LMX didasarkan pada hubungan timbal balik antar karyawan dan pemimpin. LMX dianggap sebagai pertukaran sosial kepercayaan, ide dan kewajiban. Selain itu Liden dan Maslyn (1998) menyatakan bahwa perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan para pemimpin dan pengetahuan, kesetiaan kepada satu sama lain, dan menyukai satu sama lain dapat berkontribusi untuk pengembangan LMX. Sistem Kepemimpinan *Leader Member Exchange* dalam penerapannya dapat menghasilkan *feedback* antar individu tanpa terpengaruh batas atau strata sosial. Pemimpin dan karyawan dapat berkomunikasi tanpa memandang senioritas dan jabatan sehingga dapat berdampak positif terhadap perusahaan.

Peneliti melakukan pengamatan awal penelitian pada PT. Graha Bintang Indonesia mengenai faktor-faktor yang diduga menjadi penyebab menurunnya kinerja karyawan. Beberapa adanya indikasi di perusahaan antara karyawan tetap dan outsourcing yang menyebabkan karyawan outsourcing bekerja seadanya. Penyebabnya antara lain :

- a. Tidak adanya kepastian terhadap status kerja untuk diangkat menjadi karyawan tetap (hanya sebagai karyawan kontrak / outsourcing)

- b. Diskriminasi antara karyawan tetap dan outsourcing , bukan hanya dalam pelaksanaan terhadap pekerjaan tetapi juga dalam penerimaan gaji dan fasilitas.
- c. Karyawan outsourcing lebih loyal terhadap pemakai jasa dibanding kepada perusahaan pemberi kerja. dalam hal ini PT. Graha Bintang Indonesia.
- d. Kreativitas kerja kurang, tidak ada inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan dan membantu rekan kerja, sehingga tugas-tugas sering tertunda penyelesaiannya. Efektivitas dan efisiensi penggunaan waktu pada saat bekerja yang tidak sesuai dengan ketentuan.
- e. Seringnya karyawan outsourcing melakukan pekerjaan diluar pekerjaan intinya.
- f. Menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, yaitu atasan dan bawahan, teman sekerja, yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya panutan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik.
- g. Penghasilan yang tidak mencukupi sehingga menjadikan karyawan sering keluar masuk (turn over tinggi)
- h. Penerimaan karyawan yang dilakukan terus menerus oleh PT. Graha Bintang Indonesia menyebabkan operasional dilapangan merasa tidak nyaman terhadap pekerjaannya karena akan ada penilaian terus menerus terhadap jasa yang harus diberikan sehingga pelayanan terhadap pelanggan harus maksimal. Hal ini membuat rasa percaya diri karyawan berkurang.

Kondisi sebagaimana terungkap pada permasalahan diatas apabila dibiarkan terus-menerus akan mengakibatkan sebagian karyawan terutama dibagian lapangan cenderung melakukan pekerjaan seadanya tanpa adanya keinginan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan ,hal ini berakibat kinerja karyawan menurun.

B. Perumusan Masalah

1. Apakah *leader-member exchange* akan berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior*?
2. Apakah Kepercayaan akan berpengaruh positif pada *Organizational citizenship behavior* ?
3. Apakah Dukungan Supervisor akan berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior*?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menguji pengaruh *leader-member exchange* pada *organizational citizenship behavior*.
- b. Menguji pengaruh kepercayaan pada *organizational citizenship behavior*.
- c. Menguji Pengaruh Dukungan Supervisor pada *organizational citizenship behavior*.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan manfaat atau kegunaan bagi berbagai kepentingan diantaranya adalah :

1. Bagi Perusahaan
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pemilihan kualitas karyawan dengan adanya leader member exchange, Kepercayaan, Dukungan Supervisor dan organizational citizenship behavior sehingga dapat mendorong karyawan dalam bekerja untuk mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik lagi serta karyawan tersebut lebih loyal terhadap perusahaan PT.Graha Bintang Indonesia.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan untuk pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia untuk memperoleh perbaikan kinerja karyawan PT.Graha Bintang Indonesia agar lebih rajin lagi.
2. Bagi Penulis Penelitian bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman berharga dalam menerapkan teori – teori yang didapat selama kuliah dalam penyelesaian masalah dalam dunia nyata (real problem solving)
3. Manfaat secara umum yang dapat diperoleh bagi dunia industri yaitu memberikan masukan sejauh mana leader member exchange, kepercayaan dan dukungan supervisor dalam memberikan nilai kontribusi positif untuk meningkatkan organizational citizenship behavior karyawan.

4. Bagi Dunia Akademik.

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai sebuah referensi dan pedoman untuk penelitian-penelitian selanjutnya mengenai pengaruh *leader-member exchange*, *kepercayaan dan dukungan supervisor* pada *organizational citizenship behavior* .

5. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu, pengetahuan, dan wawasan pembaca mengenai pengaruh *leader-member exchange*, *kepercayaan dan dukungan supervisor* terhadap *organizational citizenship behavior* .



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

2.1 Leader Member Exchange

1. *Leader-Member Exchange*

Leader atau Kepemimpinan adalah suatu hubungan antara para pemimpin dan para bawahan, dan hubungan ini memerlukan suatu penghargaan untuk nilai-nilai yang pribadi dari mereka yang berkeinginan memberi energi dan kemampuan untuk memenuhi hasil dan sasaran bersama. Nilai-Nilai ini membentuk seluruh inti kepribadian, dan nilai-nilai tersebut mempengaruhi aneka pilihan orang-orang yang bereaksi terhadap sesuatu. Mereka menginvestasikan energi dan waktu mereka (Posner & Schmidt, 1992 dalam buku Chen, Chang, & Hu, 2007).

Leader-member exchange (LMX) mengacu pada hubungan yang membedakan antara seorang pemimpin dan seorang bawahan (Martin, Taylor, O'Reilly, & McLaurin, dalam buku Kim dan Taylor, 2001). Teori LMX merupakan fokus sentral hubungan dan interaksi (dyadic exchange) antara supervisor dan bawahan, sebagai pertentangan ciri, perilaku, dan gaya situasional pemimpin. atau variable lain (Kim dan Taylor, 2001)..

Kualitas LMX secara positif dihubungkan dengan kepuasan bawahan, komitmen organisasi, kejelasan peran, peningkatan prestasi yang diberikan oleh pimpinan, dan capaian sasaran. Sedangkan secara negatif berhubungan dengan peran konflik dan niat untuk keluar (Bauer & Green, 1996; Deluga, 1998; Gerstner & Day, 1997;

Schariesheim, Castro, & Cogliser, 1999 dalam buku Krishnan & Madhu, 2005). LMX secara konseptual diuraikan sebagai suatu pertukaran proses, yang membuatnya nampak seperti suatu model kepemimpinan.

Menurut Dansereau, Graen dan Haga, seperti halnya Graen dan Cashman dalam Dionne dalam Price dan Bezuidenhout, 2005, teori LMX menjelaskan peran yang yang dibuat antara seorang pemimpin dan bawahan. Dari ditunjukkan dengan teori yang menguraikan di mana para pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda dengan para bawahan dari waktu ke waktu. Teori LMX menyatakan bahwa suatu hubungan antar pribadi akan meningkat antara supervisor dan para bawahan di dalam suatu lingkungan organisasi formal. Hubungan ini didasarkan pada pertukaran yang “masing- masing pihak harus menawarkan sesuatu, yang pihak lain melihatnya sebagai sesuatu yang berharga dan masing-masing pihak harus melihat pertukaran itu layak atau patut” (Graen & Cashman dalam Wayne, Shore & Linden dalam buku Price dan Bezuidenhout, 2005).

Para Pemimpin memperlakukan para bawahan dengan melalui berbagai cara yang berbeda pada tingkat yang bermacam-macam dalam ketidaktahuan tingkatan, mana yang menjadi bagian dari *in group* (hubungan kualitas tinggi) atau *out group* (hubungan kualitas rendah) (Graen dan Scandura dalam buku Truckenbrodt, 2000). (Dienesch dan Liden dalam buku Prasetyawati, 2008) membagi Leader Member Exchange empat dimensi dasar:

- a. *Affect*, mengacu pada hubungan timbal balik anggota yang saling menguntungkan yang mempunyai dasar utama pada hubungan interpersonal dibanding sekedar bekerja atau nilai personal.
- b. *Loyalty*, mengacu pada ungkapan dari dukungan publik terhadap tujuan dan karakter pribadi dari anggota lain.
- c. *Contribution*, menggambarkan suatu persepsi jumlah, arah dan kualitas dari aktivitas orientasi kerja dari anggota untuk mencapai tujuan yang menguntungkan
- d. *Professional respect*, mengacu pada derajat persepsi anggota lain dalam membangun reputasi, di dalam atau diluar organisasi yang melampaui garis kerjanya.

2. Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku yang digamharkan sebagai kebebasan menentukan sesuatu yang tidak berhubungan dengan sistem penghargaan organisasi yang formal, dan mengambil bersama-sama untuk mempromosikan keefektifan organisasi (Moorman, dalam Chen, Chang, & Hu, 2007).

(Organ dalam buku Rahayu, 2008), memberi lima dimensi perilaku citizenship (OCB):

- 1) *Altruism*, yaitu perilaku yang mengutamakan kepentingan orang lain, misalnya membantu rekan kerja.
- 2) *Conscientiousness*, perilaku yang menjadi bagian dari karyawan yang melaksanakan tugas yang melebihi prasyarat minimum.
- 3) *Sportsmanship* atau sportif, perasaan dari karyawan untuk menahan diri dari keluhan tentang hal-hal yang tidak disukai, termasuk bekerja tanpa mengeluh.
- 4) *Courtesy*, perilaku yang menjadi bagian individu untuk menggantikan orang lain dalam organisasi tentang perubahan yang mempengaruhi kerja mereka.
- 5) *Civic virtue*, perilaku yang menjadi bagian individu yang mengidentifikasi bahwa mereka berpartisipasi dalam perusahaan, misalnya selalu mencari informasi baru.

Organ (1997) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*) yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal dan secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bateman dan Organ serta Smith et al (dalam Busso 2003) mendefinisikan OCB sebagai perilaku “extra- role” yaitu perilaku kerja yang bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya atau perilaku yang menunjukkan dukungan yang lebih pada organisasi.

Menurut Podsakoff *et al.*, (Rahayu, 2004), terdapat beberapa alasan mengapa OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi, yaitu:

- 1) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- 2) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial.
- 3) OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif.
- 4) OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan.
- 5) OCB dapat dijadikan dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan kelompok-kelompok kerja.
- 6) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik.
- 7) OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- 8) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnis.

3. Kepercayaan

Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk peka pada tindakan orang lain, berdasar pada harapan positif tentang niat dan perilaku orang lain

Menurut Mayer et al., (dalam buku Connel *et al.*, 2003) walaupun tidak ada definisi kepercayaan di mana pun, suatu

konseptualisasi yang menekankan hubungan antar pribadi dan sebuah “kesediaan untuk peka” yang didasarkan pada hukum bahwa salah satu pihak memiliki kompeten, dapat dipercaya, dan reliabel. Kepercayaan adalah suatu multi-komponen\ yang dibangun dengan beberapa dimensi yang bertukar secara alami menurut konteks hubungan, tugas, situasi dan orang-orang terkait (Hardy dan McGrath, dalam Connell *et al.*, 2003).

Ukuran kepercayaan di dalam organisasi berpusat pada kepercayaan disposisional, kepercayaan hubungan antar pribadi atau kepercayaan situasional (Clark dan Payne, dalam Connell *et al.*, 2003). Kepercayaan disposisional mempunyai kaitan dengan suatu kecenderungan individu untuk percaya pada orang lain dalam lingkungan pekerjaan. Kepercayaan seperti sebuah ciri kepribadian disposisional mempunyai suatu kaitan dengan kecenderungan individu untuk percaya bahwa orang lain dipersiapkan untuk bertindak sebagai pemercaya terbaik (Kramcr dalam Connell *et al.*, 2003).

Behling dan Mcfillen (dalam Yanto, 2005) membagi kepercayaan bawahan menjadi tiga dimensi diantaranya inspirasi, kekaguman, pemberdayaan yang didefinisikan sebagai berikut:

- a. Inspirasi: kepercayaan bawahan bahwa organisasi atau tempat mereka bekerja memiliki manfaat positif, atau tujuan baik bagi bawahan dan orang lain.
- b. Kekaguman: kepercayaan bawahan terhadap kemampuan pemimpin.

- c. **Pemberdayaan:** kepercayaan bawahan terhadap kemampuannya sendiri dalam organisasi atau unit dimana mereka menjadi bagian untuk mengatasi hambatan.

Trust atau kepercayaan dijelaskan sebagai sebuah “kondisi psikologis yang meliputi kemampuan seseorang dalam menerima keberagaman yang didasarkan pada harapan positif terhadap sebuah sikap atau perilaku orang lain” (Rousseau, Sitkin, Burn, & Camere, dalam Kartika, 2006). Sedangkan dari sudut pandang karyawan sendiri telah dibedakan antara dua acuan kepercayaan itu sendiri, yaitu :

- A. Individu tertentu atau kelompok (misalnya supervisor dan bawahan)
- B. Individu secara umum (misalnya pemilik perusahaan)

Menurut Robbins (2002) ada tiga jenis kepercayaan dalam hubungan organisasional : Hubungan yang didasarkan pada ketakutan, pengetahuan, dan identifikasi.

1. Kepercayaan berdasarkan ketakutan

Ini merupakan hubungan yang paling rapuh termuat dalam kepercayaan berbasis penolakan. Satu kesalahan atau inkonsisten dapat menghancurkan hubungan itu. Bentuk kepercayaan ini didasarkan pada ketakutan akan tindakan balasan jika kepercayaan itu dilanggar. Orang-orang yang ada dalam jenis hubungan ini melakukan apa yang mereka katakan karena mereka takut akan konsekuensi dari tindakan tidak mengikuti seluruh kewajiban mereka.

2. Kepercayaan berdasarkan pengetahuan

Kebanyakan dari hubungan organisasi berakar pada kepercayaan berbasis pengetahuan. Yaitu, kepercayaan yang didasarkan pada prediktabilitas perilaku yang berasal dari riwayat interaksi. Itu ada bila anda memiliki informasi yang memadai tentang seseorang untuk memahami bahwa mereka cukup mampu untuk meramalkan secara tepat perilaku mereka yang mungkin. Kemudian yang menarik, pada tingkat berbasis pengetahuan, kepercayaan tidak perlu rusak oleh perilaku yang tidak konsisten.

3. Kepercayaan berdasarkan identifikasi

Adapun tingkat paling tinggi dari kepercayaan dicapai bila ada hubungan emosional antara kedua belah pihak. Ia memungkinkan satu pihak bertindak sebagai agen bagi pihak lain dan menggantikan orang itu dalam transaksi interpersonal. Ini disebut kepercayaan berbasis identifikasi. Kepercayaan ini ada karena masing-masing pihak saling memahami maksud mereka dan menghargai keinginan pihak lain. Saling pengertian ini dikembangkan ke titik bahwa setiap orang dapat bertindak secara efektif bagi yang lain.

Tim yang akan berkinerja tinggi dicirikan dengan adanya kepercayaan yang tinggi antara sesama anggotanya. Yakni, para anggota percaya akan integritas, karakter, dan kemampuan satu sama lain. Sebagaimana mana diketahui dari hubungan personal, kepercayaan itu rapuh dan butuh waktu yang lama untuk membangunnya.

Akan dapat hancur dengan mudah, dan sukar untuk diperoleh kembali. Karena kepercayaan berbuah kepercayaan dan ketidakpercayaan berbuah ketidakpercayaan. Mempertahankan kepercayaan memerlukan perhatian yang cermat dari pihak manajemen (Robbin, 2002)

Dalam Robbins (2002), telah didefinisikan lima dimensi yang mendasari konsep dari kepercayaan, yaitu :

- a. Integritas : Kejujuran dan kepercayaan.
- b. Kompetensi : Pengetahuan dan ketrampilan interpersonal dan teknis.
- c. Konsistensi : Dapat diandalkan, mudah diprediksi, dan nilai yang baik dalam mengendalikan situasi.
- d. Loyalitas : Keinginan untuk melindungi dan menutupi aib orang lain.
- e. Keterbukaan : Keinginan untuk membagi ide dan informasi dengan bebas.

Dari kelima dimensi tersebut Integritas mempunyai karakteristik yang paling tinggi, karena tanpa suatu persepsi praduga dalam arti karakter moral, dasar kejujuran dari orang lain maka dimensi lain dari kepercayaan menjadi tidak ada artinya lagi.

Mengingat arti pentingnya kepercayaan terhadap kepemimpinan yang dikatakan oleh Robbins dan Coulter (1999). Maka para pemimpin harus berusaha untuk membangun kepercayaan tersebut pada para bawahan. Yang dapat dilakukan terhadap kepercayaan antara lain :

- 4 Mempraktekkan keterbukaan : Keterbukaan menjurus pada keyakinan dan kepercayaan. Usabakan agar orang tersebut mendapat informasi, usahakan pula agar kriteria mengenai cara pengambilan keputusan jelas dan terbuka.
- 5 Bersikap adil : Sebelum membuat keputusan pertimbangkan perasaan orang lain dari segi objektivitas dan keadilan
- 6 Utarakanlah perasaan-perasaan anda : Jika anda membagi perasaan, orang lain akan menyaksikan bahwa anda benar-benar ada dan menusiawi.
- 7 Ungkapkanlah kkebenaran : Apabila kejujuran itu penting bagi kredibilitas, anda harus dilihat sebagai seseorang yang mengatakan kebenaran.
- 8 Tunjukkanlah konsistensi : jika anda mengetahui tujuan utama anda, tindakan anda dengan sendirinya akan mengikutinya dan akan mengarah pada suatu konsistensi yang akan membuat kepercayaan.
- 9 Penuhilah janji anda : Kepercayaan menuntut bahwa orang yakin anda dapat diandalkan.
- 10 Pertahankan kepercayaan : Anda mempercayai orang yang bijaksana dan yang dapat anda andalkan. Apabila orang membuat dirinya mudah dikritik dengan memheri tahu anda sesuatu secara rahasia, mereka harus merasa yakin bahwa anda tidak akan membicarakannya dengan orang lain.

- 11 Tunjukkanlah Keahlian : Kembangkanlah rasa kagum dan rasa hormat orang lain dengan memperlihatkan kemampuan teknis maupun profesional.

4. Dukungan Supervisor

Teori dukungan organisasi (Eisenberger, *et al* 2002) menyatakan bahwa untuk mempertemukan kebutuhan sosioemosional dan kesiapsiagaan organisasi untuk memberikan penghargaan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan, organisasi melakukannya melalui penilaian kontribusi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan atau kesehatan mereka. Sama halnya dengan organisasi, karyawan membentuk persepsi mengenai penilaian yang dilakukan organisasi. Akan tetapi mereka mengembangkan pandangan umum mengenai tingkat para supervisor menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan dan kesehatan mereka yang sering disebut dukungan supervisor (Kotter & Sharafinski dalam Eisenberger, *et al.*, 2002). Karena para supervisor bertindak sebagai agen organisasi yang akan mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi capaian para bawahan. Setiap karyawan memandang orientasi supervisor mereka kurang baik atau baik kepada mereka.

Dukungan supervisor mengacu pada kesejahteraan dan penghargaan yang oleh para bawahan diterima karena kontribusi yang telah diherikan kepada supervisor (Kottke dan Sahrain dalam Chen *et al.*, 2007). Menurut teori LMX, para supervisor sulit untuk

memperlakukan para bawahan dengan cara yang sama dalam kaitannya dengan batasan manajerial dari sumber daya organisasi.

Para Supervisor terlibat dalam evaluasi kinerja, umpan-balik, dan program pengembangan karir. Akibat perlakuan yang kurang baik dari para supervisor mencerminkan organisasi dan keputusan organisasi terhadap karyawan.

Yarnall (1998) mengelompokkan peran dari manajer lini yaitu:

- a. Mempromosikan pengembangan karir
 - 1) Mengkomunikasikan pentingnya pengembangan karir.
 - 2) Mengkomunikasikan maksud/arti pengembangan karir.
 - 3) Meningkatkan kesadaran akan keuntungan-keuntungan dari pengembangan karir.
 - 4) Menciptakan iklim yang sesuai untuk pengembangan seperti menyediakan peluang bagi staf untuk berbagi pelajaran dan pengalaman mereka dengan atasan.
 - 5) Memberikan harapan penggunaan sumber daya pengembangan.
 - 6) Memanfaatkan waktu dengan staf secara individu mengenai isu-isu pengembangan karir
 - 7) Bertindak sebagai pelatih dan penasihat.
 - 8) Memberikan umpan-balik atas kinerja individu.
 - 9) Menyediakan informasi mengenai peluang-peluang di masa mendatang dalam organisasi.
 - 10) Memberikan dukungan kepada individu yang sedang

menentukan tujuan dan perencanaan karir.

- 11) Menjadi sumber daya dan sumber gagasan untuk pilihan pengembangan karir.
- 12) Membantu untuk mengidentifikasi dan mengatasi rintangan dalam pengembangan karir.
- 13) Bertindak sebagai *sounding board*.
- 14) Mengatur harapan-harapan yang realistis.

b. Mengambil tindakan lebih lanjut mengenai pengembangan staf

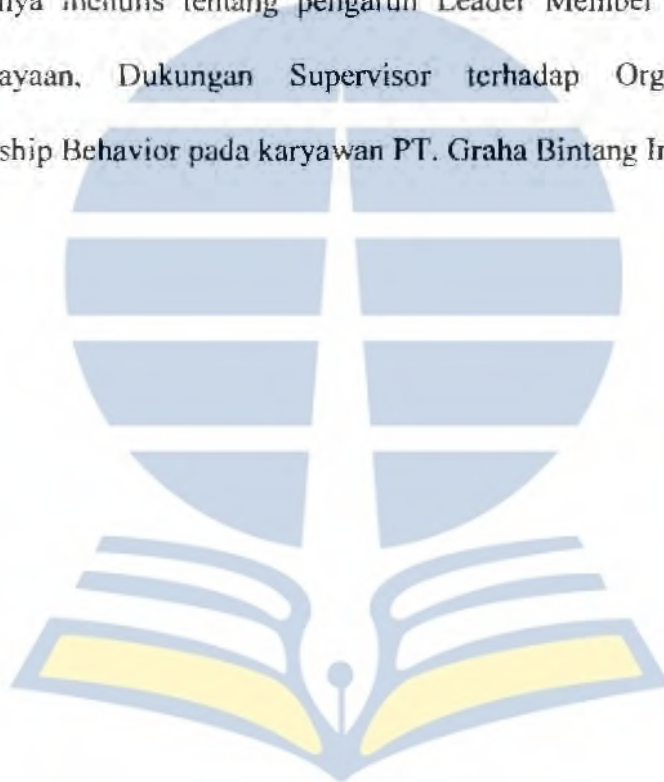
- 1) Memperjuangkan karir.
- 2) Merancang kembali pekerjaan untuk menciptakan peluang-peluang yang lebih menantang.
- 3) Penguatan pengembangan karir melalui penghargaan kepada staff.

Rhoades *et al.*, (2002) mengatakan supervisor memainkan peran penting dalam manajemen karyawan dan pekerjaan, sehingga hubungan diantara mereka menjadi lebih dekat. Oleh karena itu, perlakuan yang menguntungkan dari supervisor pada karyawan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang diterima karyawan, seperti memberikan kebebasan untuk memilih, keadilan dan atribut kebijakan dan prosedur organisasi.

Kepuasan karyawan terhadap supervisor dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti dibawah ini, ada beberapa dengan variabel bebas *leader-member exchange* (LMX), variabel kepercayaan dan dukungan supervisor, serta variabel terikat *organizational citizenship behavior* (OCB) serta variabel-variabel lainnya yaitu seperti variabel *motivasi kerja*, variabel *kepuasan kerja* dan variabel lainnya. Penulis dipenelitian berikutnya menulis tentang pengaruh Leader Member Exchange, Kepercayaan, Dukungan Supervisor terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT. Graha Bintang Indonesia.



Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Judul	Penulis dan tahun penelitian	Variabel Penelitian							Analisa Data
			Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Leader Member Exchange	Organizational Citizenship Behaviour	Kinerja	Kepercayaan	Dukungan Supervisor	
1	Pengaruh LMX pada OCB dengan Kepercayaan dan Dukungan Supervisor sebagai Variabel Pemediasi	Kurniawati (2010)			x	x		x	x	SEM PLS
2	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan	Fitrianasari, dkk. (2013)	x			x		x		Regresi linear
3	Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Wiyono, dkk. (2014)	x	x		x				Statistika deskriptif

4	Analisa Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Terjadinya <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> di Restoran Hachi-Hachi Tunjungan Plaza Surabaya	Yemima Vania Susanto (2015)	X	X	X					SEM PLS
5	<i>The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality</i>	Dr. Mohammad Al-Mahasneh (2015)							X	
6	<i>Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi Country, Kenya</i>	Chelagat, dkk. (2015)							X	
7	Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya	Dimas Pratama Putra (2017)	X	X	X	X				SEM PLS

Dari penelitian terdahulu terdapat *research gap* dimana menurut Kurniawati (2010) dengan judul Pengaruh LMX pada OCB dengan Kepercayaan dan Dukungan Supervisor sebagai Variabel Pemediasi .

Hasil penelitian dari Fitrianasari, dkk. (2013) dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian dari Wiyono, dkk. (2014) dengan judul Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil penelitian dari Yemima Vania Susanto (2015) dengan judul Analisa Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Terjadinya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Restoran Hachi-Hachi. Tunjungan Plaza Surabaya

Hasil penelitian dari Dr. Mohammad Al-Mahasneh (2015) dengan judul *The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality.*

Hasil penelitian dari Chelagat, dkk.(2015) dengan judul *Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi Country, Kenya.*

Hasil penelitian Dimas Pratama Putra (2017) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan PT.MSH Niaga Telecom Surabaya.

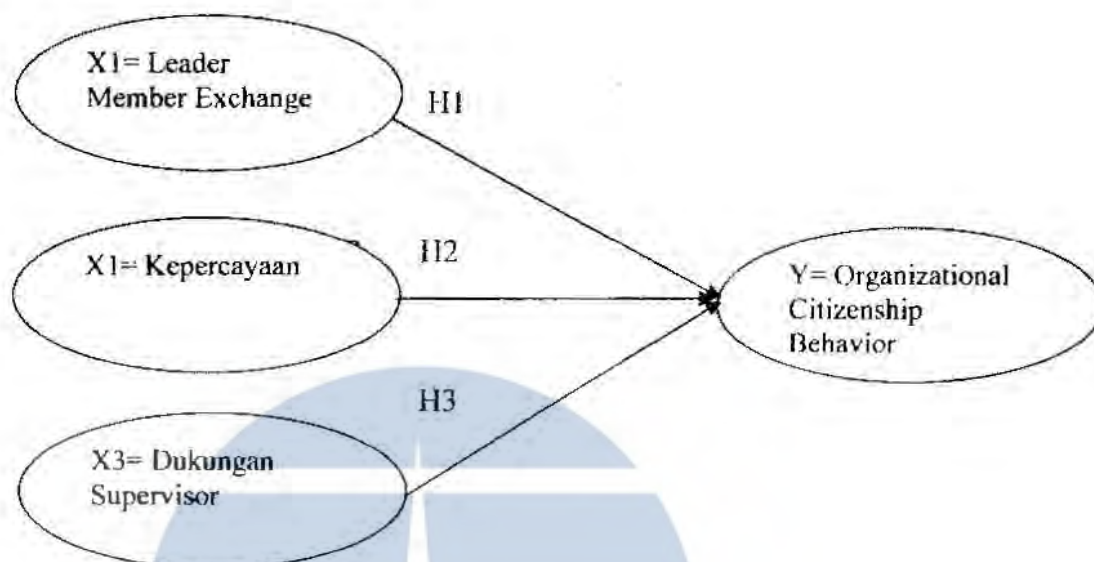
Penulis ingin meneliti pada PT.Graha Bintang Indonesia untuk menguji dan menganalisis apakah Leader Member Exchange, Kepercayaan, Dukungan Supervisor berpengaruh secara signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan PT.Graha Bintang Indonesia.

C. KERANGKA BERPIKIR dan HIPOTESIS

1. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir digunakan untuk menentukan arah suatu penelitian agar penelitian dapat berjalan sesuai dengan lingkup yang telah ditetapkan. Penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh antara leader-member exchange (LMX) pada organizational citizenship behavior (OCB) dengan dimediasi oleh dukungan supervisor. Pengujian ini berhubungan terhadap variabel-variabel tersebut telah dilakukan oleh Chen, *et al.*, pada tahun 2007. Pada penelitian yang dilakukan tersebut kepercayaan kepada supervisor dan dukungan supervisor menjadi variabel pemediasi hubungan antara LMX dan OCB.

Berdasarkan uraian di atas maka model penelitian yang diajukan tampak seperti di bawah ini.



Gambar 2.1 : Skema Hubungan Antar Variabel Penelitian

Keterangan:

Variabel bebas (*independent variabel*): *Leader-member Exchange, Kepercayaan, Dukungan supervisor*

Variabel terikat (*dependent variable*): *Organization Citizenship Behavior*

2. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan tinjauan pustaka diatas maka penulis mencoba merumuskan hipotesis yang akan diuji kebenarannya apakah hasil penelitian akan menerima atau menolak hipotesis tersebut.

Hipotesis sebagai berikut :

H1: *Leader-member exchange akan berpengaruh positif pada Organizational citizenship behavior*

Ada pengaruh positif Leader Member Exchange secara simultan

terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan pada PT.Graha Bintang Indonesia

H2: Kepercayaan akan berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior*

Ada pengaruh positif Kepercayaan secara simultan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan pada PT.Graha Bintang Indonesia

H3: Dukungan supervisor akan berpengaruh positif pada *Organizational citizenship behavior*

Ada pengaruh Dukungan Supervisor secara simultan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan pada PT.Graha Bintang Indonesia

D. Operasionalisasi Variabel

Variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*) dengan symbol Y, yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB)
2. Variabel Bebas (*Independent Variable*) dengan symbol X, terdiri dari Leader Member Exchange (X1), Kepercayaan (X2) dan Dukungan Supervisor (X3) di PT.Graha Bintang Indonesia.

Penelitian ini dirancang untuk mengidentifikasi variable yang memberikan kontribusi terhadap OCB PT.Graha Bintang Indonesia. Secara operasional variabel perlu didefinisikan untuk

menjelaskan makna variabel penelitian untuk memberikan petunjuk bagaimana variabel tersebut dapat diukur oleh peneliti untuk dapat dipelajari sehingga diperoleh informasi kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiono (2006,31) Definisi operasional adalah operasionalisasi konsep agar dapat diteliti atau diukur melalui gejala-gejala yang ada.

Definisi Operasional yang digunakan untuk penelitian ini

kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi :

I. Leader-Member Exchange (X1)

Kepemimpinan adalah suatu hubungan antara para pemimpin dan para bawahan, dan hubungan ini memerlukan suatu penghargaan untuk nilai-nilai yang pribadi dari mereka yang berkeinginan memberi energi dan kemampuan untuk memenuhi hasil dan sasaran bersama. Nilai-Nilai ini membentuk seluruh inti kepribadian, dan nilai-nilai tersebut mempengaruhi aneka pilihan orang-orang yang bereaksi terhadap sesuatu. Mereka menginvestasikan energi dan waktu mereka (Posner & Schmidt, 1992 dalam Chen, Chang, & Hu, 2007).

Leader-member exchange (LMX) mengacu pada hubungan yang membedakan antara seorang pemimpin dan seorang bawahan (Martin, Taylor, O'Reilly, & McLaurin, dalam Kim dan Taylor, 2001). Teori LMX merupakan fokus sentral hubungan dan interaksi (dyadic exchange) antara supervisor dan bawahan,

sebagai pertentangan ciri, perilaku, dan gaya situasional pemimpin, atau variable lain (Kim dan Taylor, 2001)

Maka kepuasan LMX secara positif dihubungkan dengan kepuasan bawahan, komitmen organisasi, kejelasan peran, peningkatan prestasi yang diberikan oleh pimpinan, dan capaian sasaran. Sedangkan secara negatif berhubungan dengan peran konflik dan niat untuk keluar (Bauer & Green, 1996; Deluga, 1998; Gerstner & Day, 1997; Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999 dalam Krishnan & Madhu, 2005). LMX secara konseptual diuraikan sebagai suatu pertukaran proses, yang membuatnya nampak seperti suatu model kepemimpinan.

Menurut Dansereau, Graen dan Haga, seperti halnya Graen dan Cashman dalam Dionne dalam Price dan Bezuidenhout, 2005, teori LMX menjelaskan peran yang dibuat antara seorang pemimpin dan bawahan. Dan dengan teori yang menguraikan di mana para pemimpin mengemhankan hubungan yang berbeda dengan para bawahan dari waktu ke waktu. Teori LMX menyatakan bahwa suatu hubungan antar pribadi akan meningkat antara supervisor dan para bawahan di dalam suatu lingkungan organisasi formal. Hubungan ini didasarkan pada pertukaran yang “masing- masing pihak harus menawarkan sesuatu, yang pihak lain melihatnya sebagai sesuatu yang berharga dan masing- masing pihak harus melihat pertukaran itu layak atau patut”

(Graen & Cashman dalam Wayne, Shore & Linden dalam Price dan Bezuidenhout, 2005).

Para Pemimpin memperlakukan para bawahan dengan cara yang berbeda pada tingkat yang bermacam-macam dalam ketidaktahuan tingkatan, mana yang menjadi bagian dari *in group* (hubungan kualitas tinggi) atau *out group* (hubungan kualitas rendah) (Graen dan Scandura dalam Truckenbrodt 2000)

. Dienesch dan Liden (Prasetyawati, 2008) membagi LMX menjadi empat dimensi dasar:

- a. *Affect*, mengacu pada hubungan timbal balik anggota yang saling menguntungkan yang mempunyai dasar utama pada hubungan interpersonal dibanding sekedar bekerja atau nilai personal.
- b. *Loyalty*, mengacu pada ungkapan dari dukungan publik terhadap tujuan dan karakter pribadi dari anggota lain.
- c. *Contribution*, menggambarkan suatu persepsi jumlah, arah dan kualitas dari aktivitas orientasi kerja dari anggota untuk mencapai tujuan yang menguntungkan
- d. *Professional respect*, mengacu pada derajat persepsi anggota lain dalam membangun reputasi, di dalam atau diluar organisasi yang melampaui garis kerjanya.

Organisasi adalah merupakan unit sosial atau sekelompok manusia yang dengan sengaja dibentuk untuk mencapai sebuah

tujuan (Etzioni, dalam Chen *et al.*, 2007). Sebuah system yang komprehensif dibentuk sebagai kunci untuk menjalankan operasi organisasi dengan baik. Banyak system didesain hanya melibatkan beberapa pihak atau kerangka manajemen. Bagaimana kinerja yang baik di bawah system yang dibentuk serta kelayakan supervisor akan menjadi factor yang krusial bagi kesuksesan organisasi (Chen *et al.*, 2007).

Teori *leader-member exchange* (LMX) menguraikan peran membuat suatu proses hubungan antara seorang pemimpin dan bawahan dan hubungan pertukaran ini dikembangkan dari waktu ke waktu. Teori LMX dahulu disebut teori *vertical dyad linkage* karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik yang terdiri atas seseorang yang mempunyai otoritas mengarahkan orang lain (Yukl, 2006).

Hubungan supervisor dengan para bawahan menjadi penelitian yang pantas dipertimbangkan dan diusulkan menjadi salah satu hubungan yang penting bagi karyawan (Manzoni dan Barsoux dalam Harris *et al.*, 2007). Teori *Leader-member exchange* (LMX) telah menyajikan suatu kerangka bermanfaat menguji hubungan antara supervisor dan para bawahan dan telah menjadi fokus banyak penelitian (Gerstner dan Day; Graen dan Uhl-Bien dalam Harris *et al.*, 2007).

Teori LMX bervariasi dari teori kepemimpinan lainnya, bahwa pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda dengan para bawahannya (Harris *et al.*, 2007).

Dari aspek proses perubahan sosial kepemimpinan ditentukan dari interaksi antara karakteristik dan harapan dari supervisor dan karakteristik dan harapan dari bawahan (Hollander and Julian dalam Chen, *et al.*, 2007). Untuk memperoleh penghargaan dan reward supervisor, bawahan atau karyawan harus menyesuaikan dengan harapan atasan mereka. Sedangkan untuk memperoleh loyalitas, antusiasme, pujian dan kontribusi dari karyawan, supervisor akan bekerja dengan afeksi yang sama.

2. Organizational Citizenship Behavior (Y)

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku yang digambarkan sebagai kebebasan menentukan sesuatu yang tidak berhubungan dengan sistem penghargaan organisasi yang formal, dan mengambil bersama-sama untuk mempromosikan keefektifan organisasi (Moorman, dalam Chen, Chang, & Hu, 2007).

Organ (Rahayu, 2008), memberi lima dimensi perilaku citizenship (OCB):

- *Altruism*, yaitu perilaku yang mengutamakan kepentingan orang lain, misalnya membantu rekan kerja.
- *Conscientiousness*, perilaku yang menjadi bagian dari

karyawan yang melaksanakan tugas yang melebihi prasyarat minimum.

- *Sportsmanship* atau sportif, perasaan dari karyawan untuk menahan diri dari keluhan tentang hal-hal yang tidak disukai, termasuk bekerja tanpa mengeluh.
- *Courtesy*, perilaku yang menjadi bagian individu untuk menggantikan orang lain dalam organisasi tentang perubahan yang mempengaruhi kerja mereka.
- *Civic virtue*, perilaku yang menjadi bagian individu yang mengidentifikasi bahwa mereka berpartisipasi dalam perusahaan, misalnya selalu mencari informasi baru.

Organ (1997) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*) yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal dan secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bateman dan Organ serta Smith et al (dalam Busso 2003) mendefinisikan OCB sebagai perilaku “extra- role” yaitu perilaku kerja yang bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya atau perilaku yang menunjukkan dukungan yang lebih pada organisasi.

Menurut Podsakoff *et al.*, (Rahayu, 2004), terdapat beberapa alasan mengapa OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi, yaitu:

- a. OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja.
 - 1) OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial.
 - 2) OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif.
 - 3) OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan.
 - 4) OCB dapat dijadikan dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan kelompok-kelompok kerja.
 - 5) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik.
 - 6) OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
 - 7) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnis.

3. Kepercayaan (X2)

Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk peka pada tindakan orang lain, berdasar pada harapan positif tentang niat dan perilaku orang lain.

Menurut Mayer et al., (dalam Connel *et al.*, 2003) walaupun tidak ada definisi kepercayaan di mana pun, suatu konseptualisasi yang menekankan hubungan antar pribadi dan

sebuah “kesediaan untuk peka” yang didasarkan pada hukum bahwa salah satu pihak memiliki kompetensi, dapat dipercaya, dan reliabel. Kepercayaan adalah suatu multi-komponen yang dibangun dengan beberapa dimensi yang bertukar secara alami menurut konteks hubungan, tugas, situasi dan orang-orang terkait (Hardy dan McGrath, dalam Connell *et al.*, 2003).

Ukuran kepercayaan di dalam organisasi berpusat pada kepercayaan disposisional, kepercayaan hubungan antar pribadi atau kepercayaan situasional (Clark dan Payne, dalam Connell *et al.*, 2003). Kepercayaan disposisional mempunyai kaitan dengan suatu kecenderungan individu untuk percaya pada orang lain dalam lingkungan pekerjaan. Kepercayaan seperti sebuah ciri kepribadian disposisional mempunyai suatu kaitan dengan kecenderungan individu untuk percaya bahwa orang lain dipersiapkan untuk bertindak sebagai pemercaya terbaik (Kramer dalam Connell *et al.*, 2003).

Behling dan Mefflen (dalam Yanto, 2005) membagi kepercayaan bawahan menjadi tiga dimensi diantaranya inspirasi, kekaguman, pemberdayaan yang didefinisikan sebagai berikut:

- a. Inspirasi: kepercayaan bawahan bahwa organisasi atau tempat mereka bekerja memiliki manfaat positif, atau tujuan baik bagi bawahan dan orang lain.
- b. Kekaguman: kepercayaan bawahan terhadap kemampuan pemimpin.

c. Pemberdayaan: kepercayaan bawahan terhadap kemampuannya sendiri dalam organisasi atau unit dimana mereka menjadi bagian untuk mengatasi hambatan.

Trust atau kepercayaan dijelaskan sebagai sebuah “kondisi psikologis yang meliputi kemampuan seseorang dalam menerima keberagaman yang didasarkan pada harapan positif terhadap sebuah sikap atau perilaku orang lain” (Rousseau, Sitkin, Burn, & Camere, dalam Kartika, 2006). Sedangkan dari sudut pandang karyawan sendiri telah dibedakan antara dua acuan kepercayaan itu sendiri, yaitu :

- b. Individu tertentu atau kelompok (misalnya supervisor dan bawahan)
- c. Individu secara umum (misalnya pemilik perusahaan).

Menurut Robbins (2002) ada tiga jenis kepercayaan dalam hubungan organisasional : Hubungan yang didasarkan pada ketakutan, pengetahuan, dan identifikasi.

- **Kepercayaan berdasarkan ketakutan**

Bentuk hubungan yang paling rapuh termuat dalam kepercayaan berbasis penolakan. Ada satu pelanggaran atau inkonsisten dapat menghancurkan hubungan itu. Bentuk kepercayaan ini didasarkan pada ketakutan akan tindakan balasan jika kepercayaan itu dilanggar. Orang-orang yang ada dalam jenis hubungan ini melakukan apa yang mereka katakana karena mereka takut akan konsekuensi dari

tindakan tidak mengikuti seluruh kewajiban mereka.

Kepercayaan berdasarkan pengetahuan

Hubungan organisasi berakar pada kepercayaan berbasis pengetahuan, yaitu, kepercayaan yang didasarkan pada prediktabilitas perilaku yang berasal dari riwayat interaksi. Itu ada bila anda memiliki informasi yang memadai tentang seseorang untuk memahami bahwa mereka cukup mampu untuk meramalkan secara tepat perilaku mereka yang mungkin menarik, pada tingkat berbasis pengetahuan, kepercayaan tidak perlu rusak oleh perilaku yang tidak konsisten.

Kepercayaan berdasarkan identifikasi

Tingkatan paling tinggi dari kepercayaan dicapai bila ada hubungan emosional antara kedua belah pihak. Ia memungkinkan satu pihak bertindak sebagai agen bagi pihak lain dan menggantikan orang itu dalam transaksi interpersonal. Ini disebut kepercayaan berbasis identifikasi. Kepercayaan ini ada karena masing-masing pihak saling memahami maksud mereka dan menghargai keinginan pihak lain. Saling pengertian ini dikembangkan ke titik bahwa setiap orang dapat bertindak secara efektif bagi yang lain.

Tim yang berkinerja tinggi dicirikan dengan adanya kepercayaan yang tinggi antara sesama anggotanya. Yakni,

para anggota percaya akan integritas, karakter, dan kemampuan satu sama lain. Namun sebagai mana diketahui dari hubungan personal, kepercayaan itu rapuh dan butuh waktu yang lama untuk membangunnya. Akan dapat hancur dengan mudah, dan sukar untuk diperoleh kembali. Karena kepercayaan berbuah kepercayaan dan ketidakpercayaan berbuah ketidakpercayaan. Mempertahankan kepercayaan memerlukan perhatian yang cermat dari pihak manajemen (Robbins, 2008)

Dalam buku Robbins (2008), telah didefinisikan lima dimensi yang mendasari konsep dari kepercayaan, yaitu :

- a. Integritas : Kejujuran dan kepercayaan
- b. Kompetensi : Pengetahuan dan ketrampilan interpersonal dan teknis
- c. Konsistensi : Dapat diandalkan, mudah diprediksi, dan nilai yang baik dalam mengendalikan situasi
- d. Loyalitas : Keinginan untuk melindungi dan menutupi aib orang lain
- e. Keterbukaan : Keinginan untuk membagi ide dan informasi dengan bebas

Dari kelima dimensi tersebut Integritas mempunyai karakteristik yang paling tinggi, karena tanpa suatu persepsi praduga dalam arti karakter moral, dasar kejujuran dari orang lain maka dimensi

lain dari kepercayaan menjadi tidak ada artinya lagi.

Mengingat kepercayaan begitu penting terhadap kepemimpinan yang dikatakan oleh Robbins dan Coulter (2005). Pemimpin harus berusaha untuk membangun kepercayaan tersebut pada para bawahan. Yang dapat dilakukan terhadap kepercayaan antara lain

- a. **Mempraktekkan keterbukaan** : Keterbukaan menjurus pada keyakinan dan kepercayaan. Usahakan agar orang tersebut mendapat informasi, usahakan pula agar kriteria mengenai cara pengambilan keputusan jelas dan terbuka.
- b. **Bersikap adil** : Sebelum membuat keputusan pertimbangkan perasaan orang lain dari segi objektivitas dan keadilan.
- c. **Utarakanlah perasaan-perasaan anda** : Jika anda membagi perasaan, orang lain akan menyaksikan bahwa anda benar-benar ada dan menusiawi.
- d. **Ungkapkanlah kebenaran** : Apabila kejujuran itu penting bagi kredibilitas, anda harus dilihat sebagai seseorang yang mengatakan kebenaran.
- e. **Tunjukkanlah konsistensi** : jika anda mengetahui tujuan utama anda, tindakan anda dengan sendirinya akan mengikutinya dan akan mengarah pada suatu konsistensi yang akan membuat kepercayaan.

- f. Penuhilah janji anda : Kepercayaan menuntut bahwa orang yakin anda dapat diandalkan.
- g. Pertahankan kepercayaan : Anda mempercayai orang yang bijaksana dan yang dapat anda andalkan. Apabila orang memhuat dirinya mudah dikritik dengan memberi tahu anda sesuatu secara rahasia, mereka harus merasa yakin bahwa anda tidak akan membicarakannya dengan orang lain.
- h. Tunjukkanlah Keahlian : Kembangkanlah rasa kagum dan rasa hormat orang lain dengan memperlihatkan kemampuan teknis maupun professional.

4. Dukungan Supervisor (X3)

Teori dukungan organisasi (Eisenberger, *et al* 2002) menyatakan bahwa untuk mempertemukan kebutuhan sosioemosional dan kesiapsiagaan organisasi untuk memberikan penghargaan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan, organisasi melakukannya melalui penilaian kontribusi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan atau kesehatan mereka. Sama halnya dengan organisasi, karyawan membentuk persepsi mengenai penilaian yang dilakukan organisasi. Mereka mengembangkan pandangan umum mengenai tingkat para supervisor menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan dan kesehatan mereka yang sering disebut dukungan supervisor (Kotteke & Sharafinski dalam Eisenberger, *et al.*, 2002). Sebab para supervisor bertindak sebagai agen

organisasi yang mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi capaian para bawahan. Maka karyawan memandang orientasi supervisor mereka kurang baik atau baik kepada mereka.

Hubungan antara Supervisor dengan para bawahan menjadi penelitian yang pantas dipertimbangkan dan diusulkan menjadi salah satu hubungan yang penting bagi karyawan (Manzoni dan Barsoux dalam Harris et al.,2007).

Supervisor terlibat dalam evaluasi kinerja, umpan-balik, dan program pengembangan karir. Perlakuan yang kurang baik dari para supervisor mencerminkan organisasi dan keputusan organisasi terhadap karyawan.

Yarnall (1998) mengelompokkan peran dari manajer lini yaitu:

- a. Mempromosikan pengembangan karir
 - 1) Mengkomunikasikan pentingnya pengembangan karir.
 - 2) Mengkomunikasikan maksud/arti pengembangan karir.
 - 3) Meningkatkan kesadaran akan keuntungan-keuntungan dari pengembangan karir.
 - 4) Menciptakan iklim yang sesuai untuk pengembangan seperti menyediakan peluang bagi staf untuk berbagi pelajaran dan pengalaman mereka dengan atasan.
 - 5) Memberikan harapan penggunaan sumber daya pengembangan.
- b. Memanfaatkan waktu dengan staf secara individu mengenai isu-isu pengembangan karir

1. Bertindak sebagai pelatih dan penasihat.
 2. Memberikan umpan-balik atas kinerja individu.
 3. Menyediakan informasi mengenai peluang-peluang dimasa mendatang dalam organisasi.
 4. Memberikan dukungan kepada individu yang sedang menentukan tujuan dan perencanaan karir.
 5. Menjadi sumber daya dan sumber gagasan untuk pilihan pengembangan karir.
 6. Membantu untuk mengidentifikasi dan mengatasi rintangan dalam pengembangan karir.
 7. Bertindak sebagai *sounding board*.
 8. Mengatur harapan-harapan yang realistis.
- c. Mengambil tindakan lebih lanjut mengenai pengembangan staf
1. Memperjuangkan karir.
 2. Merancang kembali pekerjaan untuk menciptakan peluang-peluang yang lebih menantang
 - a. Penguatan pengembangan karir melalui penghargaan kepada staff.

Rhoades *et al.*, (2002) mengatakan supervisor memainkan peran penting dalam manajemen karyawan dan pekerjaan, sehingga hubungan diantara mereka menjadi lebih dekat. Oleh karena itu, perlakuan yang menguntungkan dari supervisor pada karyawan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang diterima karyawan, seperti memberikan kebebasan untuk memilih, keadilan dan atribut kehijakan dan prosedur organisasi.

Maka dapat disimpulkan dukungan karyawan terhadap supervisor dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.



TABEL
DEFINISI OPERASIONAL DAN INDIKATOR PENELITIAN

VARIABEL	DEFINISI VARIABEL	INDIKATOR	PENGUKURAN
LEADER MEMBER EXCHANGE (X1)	<p>Kepemimpinan adalah suatu hubungan antara para pemimpin dan para bawahan. Hubungan ini memerlukan suatu penghargaan untuk nilai-nilai yang pribadi dari mereka yang berkeinginan memberi energy dan kemampuan untuk memenuhi hasil dan tujuan bersama (Posner & Schmidt, 1992)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan tempat saya bekerja memiliki hubungan pribadi yang erat dengan bawahan 2. Saya bersedia mengikuti perintah yang dikatakan oleh pimpinan tempat saya bekerja 3. Pimpinan tempat saya bekerja selalu memberi perhatian terhadap kebutuhan bawahan 4. Pimpinan tempat saya bekerja mampu memberi keteladanan yang baik kepada bawahannya 5. Pimpinan tempat saya bekerja selalu memberi motivasi kepada bawahan agar tetap semangat 6. Pimpinan tempat saya bekerja memberi kepercayaan penuh kepada bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaan 7. Pimpinan tempat saya bekerja selalu melakukan pengambilan keputusan langkah yang tepat 	<p>Skala Lingkert 1 s/d 5 yang merupakan pendapat responden yaitu :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sangat Setuju (SS) -Setuju (S) -Netral (N) -Tidak setuju (TS) -Sangat tidak setuju (STS)

<p>KEPERCAYAAN (X2)</p>	<p>Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk peka pada tindakan orang lain, berdasar pada harapan positif tentang niat dan perilaku orang lain. Suatu konseptualisasi yang menekankan hubungan antar pribadi dan sebuah "kesediaan untuk peka" yang salah satu pihak memiliki kompeten, dapat dipercaya, dan reliable. (Meyer et al., dalam Comel, 2003)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya yakin dan percaya pada supervisor saya dimana tempat saya bekerja 2. Saya yakin dan percaya pada supervisor saya dimana tempat saya bekerja 3. Saya percaya pada kemampuan supervisor saya 4. Saya percaya akan niat dan motivasi yang baik dari supervisor saya 5. Saya percaya tentang kejujuran dari supervisor saya 6. Saya percaya supervisor saya tidak berbuat bohong dalam hal pekerjaan 7. Saya percaya supervisor saya selalu konsisten dan tepat waktu dalam bekerja 	<p>Skala Lingkert 1 s/d 5 yang merupakan pendapat responden yaitu :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sangat Setuju (SS) -Setuju (S) -Netral (N) -Tidak setuju (TS) -Sangat tidak setuju (STS)
-------------------------	--	---	---



<p>DUKUNGAN SUPERVISOR (X3)</p>	<p>Supervisor memainkan peran penting dalam management bawahan dan pekerjaan, sehingga hubungan diantara mereka menjadi lebih dekat. Oleh karena itu, perlakuan yang menguntungkan dari Supervisor pada bawahan dapat meningkatkan dukungan Organisasi yang diterima bawahan. Seperti memberi kebebasan dan kepercayaan untuk memilih, keadilan dan perhatian, dan atribut kebijakan dan prosedur organisasi. (Rhoades et al., 2002)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisor selalu mendengarkan masalah bawahan 2. Supervisor selalu member perhatian terhadap bawahan 3. Supervisor memberi kepercayaan terhadap bawahan 4. Supervisor selalu berinteraksi dengan bawahan 5. Supervisor selalu ramah terhadap bawahan 6. Supervisor selalu mencontohkan pekerjaan terlebih dahulu terhadap bawahan 7. Supervisor selalu membela hasil pekerjaan bawahan 	<p>Skala Lingkert 1 s/d 5 yang merupakan pendapat responden yaitu :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sangat Setuju (SS) -Setuju (S) -Netral (N) -Tidak setuju (TS) -Sangat tidak setuju (STS)
--	--	--	---

<p>ORGANIZATION A1. CITIZENSHIP BEHAVIOR (Y)</p>	<p>Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku yang digambarkan sebagai kebebasan menentukan sesuatu yang tidak berhubungan dengan sistem penghargaan organisasi yang formal, dan mengambil bersama-sama untuk meningkatkan efektifitas organisasi. (Moorman, dalam Chen, Chang, & Hu, 2007)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya bersedia membantu rekan kerja saya jika dalam kesulitan menyelesaikan pekerjaannya 2. Saya bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya meskipun saya tidak mendapatkan imbalan 3. Saya selalu berupaya mencari inovasi-inovasi baru demi kemajuan perusahaan kedepannya 4. Saya akan dengan senang hati menerima segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan meskipun tidak sesuai dengan harapan saya 5. Saya lebih mengutamakan kepentingan perusahaan meskipun akan mengorbankan kepentingan saya 6. Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja 7. Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya 	<p>Skala Likert 1 s/d 5 yang merupakan pendapat responden yaitu :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sangat Setuju (SS) -Setuju (S) -Netral (N) -Tidak setuju (TS) -Sangat tidak setuju (STS)
--	--	--	---

BAB 3

METODE

PENELITIAN

a) Desain Penelitian

Dalam penelitian ini metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif menggunakan sistem survey terhadap karyawan PT. Graha Bintang Indonesia. Tahap paling awal ini dilakukan dengan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya tentang hal yang berkaitan dengan penelitian. Masalah yang akan di angkat sebagai *case study* dalam penelitian,

Penelitian ini dilakukan dengan quisioner yaitu cara pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan dalam quisioner untuk diisi responden melalui daftar pertanyaan tertutup, dengan skala likert yang menggunakan ukuran ordinal dan menggambarkan yang berdistribusi (+) ke (-) yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hasil persepsi sampel akan diukur berupa skor dari setiap pertanyaan dengan membedakan perubahan yang ada. Kemudian data yang diperoleh akan diolah dengan memakai bantuan program SPSS versi 22.0.

Penelitian ini termasuk kedalam desain *survey explanatory* karena penelitian ini merupakan pengembangan konsep dan pengumpulan data untuk menguji pengaruh leader-member

exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor pada organizational citizenship behavior dengan dukungan supervisor sebagai pemediasinya.

b) Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Populasi merupakan sekelompok orang atau kejadian yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Graha Bintang Indonesia berjumlah 110 orang data yang akan diteliti berasal dari data primer dengan membagikan kuesioner kepada karyawan PT. Graha Bintang Indonesia

2. Sampel

Sebuah sampel adalah sebagian dari populasi keseluruhan yang dipilih secara cermat agar memiliki populasi (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini akan dilakukan dengan teknik sensus sehingga jumlah sampel responden yang diteliti sama dengan total populasi karyawan PT. Graha Bintang Indonesia yaitu 110 orang. Karyawan yang menjadi sampel penelitian ini berstatuskan karyawan tetap dan kontrak, serta tidak dibatasi berapa lama telah bekerja di PT. Graha Bintang Indonesia, karena didalam penelitian ini diharapkan terdapat responden yang merata,

baik yang sudah bekerja lebih dari satu tahun dan kurang dari satu tahun, sehingga diperoleh variabilitas data dalam menggambarkan pengaruh rekrutmen, motivasi kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja.

e) **Instrumen Penelitian**

1. **Skala Pengukuran**

Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur masing – masing variabel adalah dengan menggunakan Skala Likert. Sugiyono (2010) berpendapat bahwa skala likert adalah suatu alat ukur yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Selain itu alasan digunakan skala likert karena memiliki beberapa kebaikan dibandingkan tipe yang lain yaitu selain relatif mudah, menurut skala likert juga tercermin dalam keragaman skor (*variability of score*) sebagai akibat penggunaan skala antara 1 sampai dengan 5. Dimensi kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan tercermin dalam daftar pertanyaan, memungkinkan pelanggan mengekspresikan tingkat pendapat mereka dalam pelayanan yang mereka terima, lebih mendekati kenyataan yang sebenarnya (J. Supranto 2011).

Berdasarkan pandangan statistic, skala dengan lima tingkatan (dari 1 sampai dengan 5) lebih tinggi keandalannya dari skala dengan dua tingkatan yaitu ya atau tidak. Pengukuran

tingkat. Kepemimpinan, Kepercayaan, Dukungan Supervisor terhadap Organizational Citezenship Behavior karyawan PT. Graha Bintang Indonesia berdasarkan kuesioner yang menggunakan skala likert, maka akan diketahui pengaruh tingkat, Kepemimpinan, Kepercayaan, Dukungan Supervisor terhadap Organizational Citezenship Behavior karyawan PT. Graha Bintang Indonesia.

Skala linkert ini merupakan skala yang dipakai untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social (Sugiyono, 2001). Skala ini banyak digunakan karena lebih mudah dilakukan dalam penelitian sosial, bebas memasukkan pernyataan – pernyataan yang relevan, dengan reabilitas yang tinggi dan aplikatif pada berbagai aplikasi.

Data yang dikumpulkan dari responden tentang pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan, Dukungan Supervisor terhadap Organizational Citezenship Behavior karyawan PT. Graha Bintang Indonesia sesuai dengan skala pengukuran data linkert yang dapat dijelaskan pada tabel 1.1

Tabel 1.1 Skala Pengukuran Likert

Skala	Jawaban Kuisisioner	Kode
5	Sangat Setuju	SS
4	Setuju	S
3	Netral	N
2	Tidak Setuju	TS
1	Sangat Tidak Setuju	STS

d) Prosedur Pengumpulan data

Data adalah semua keterangan yang dijadikan responden maupun yang berasal dari dokumen, baik dalam bentuk statistic atau bentuk lainnya guna keperluan penelitian. Kualitas data hasil penelitian dipengaruhi oleh dua hal yaitu kualitas instrument penelitian dan kualitas teknik pengumpulan data. Kualitas instrument penelitian berkaitan dengan validitas dan reabilitas instrument, sedangkan kualitas teknik pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara – cara yang digunakan untuk mengumpulkan data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer yang dikumpulkan metode wawancara dengan menggunakan kuesioner. Selain itu juga dibutuhkan data sekunder dari bidang tata usaha PT. Graha Bintang Indonesia untuk mendapatkan data tentang gambaran perusahaan seperti : gambaran umum perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, jumlah pegawai dan lain – lain.

Teknik pengambilan data penelitian dilakukan dengan melakukan pengisian kuesioner. Survey dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden. Peneliti mendatangi secara langsung responden, dan menjelaskan tentang kuisioner kepada responden. Jumlah sampel yang diambil adalah total populasi sebanyak 110 orang.

Data diperoleh dengan nilai satu atau lebih variabel dalam sampel atau populasi (Kuncoro, 2003). Berdasarkan sumbernya, sumber data umumnya berasal dari :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (responden). Data responden sangat diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai kepemimpinan, kepercayaan, Dukungan Supervisor terhadap OCB karyawan PT. Graha Bintang Indonesia. Data primer ini dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada 110 orang karyawan outsourcing baik dibidang pekerjaan cleaning service, security, dan driver sebagai responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah referensi yang diperoleh melalui studi kepustakaan, dari buku – buku referensi dan

sumber lainnya yang berhubungan dengan penelitian. Data sekunder ini mengacu pada objek penelitian yaitu PT. Graha Bintang Indonesia.

Metode ataupun prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi empat macam yaitu :

a. Wawancara

Wawancara adalah pengumpulan data dengan mengadakan Tanya jawab dengan responden, wawancara dilakukan dengan daftar pertanyaan - pertanyaan atau kuesioner untuk diisi oleh responden dengan keterangan - keterangan yang tersedia.

b. Observasi

Observasi yaitu mengadakan pengamatan atau observasi atas perilaku dan non perilaku. Observasi perilaku dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas karyawan perusahaan. Sedangkan observasi non perilaku dilakukan dengan mempelajari catatan dan dokumen perusahaan yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

c. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyusun pertanyaan - pertanyaan yang sifatnya tertutup dan terbuka

dengan jawaban yang telah disediakan dan harus diisi oleh responden dengan cara memilih salah satu alternative jawaban yang tersedia sesuai dengan apa yang dirasakan dan diterima oleh responden sesuai dengan kondisi pekerjaan

d. Studi Kepustakaan

Studi Kepustakaan adalah pengumpulan data dengan tujuan untuk mengetahui berbagai pengetahuan ataupun teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, diantaranya berasal dari buku penelitian sebelumnya, jurnal dan berbagai lieteratur lain yang relevan dan mendukung dengan muatan penelitian.

e. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada kantor PT. Graha Bintang Indonesia yang beralamat di Jl. Jend. Ahmad Yani Kav 20 Bekasi Selatan Kota Bekasi

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian yang dilakukan dalam mengumpulkan data untuk menganalisis pengaruh Leader Member Exchange, kepercayaan, Dukungan Supervisor terhadap OCB karyawan PT. Graha Bintang Indonesia adalah selama bulan September sampai Nopember 2017

e) Metode Analisis Data

1. Pengujian Hipotesis

A. Uji Validitas

Validitas dapat didefinisikan sebagai derajat ketepatan suatu alat ukur tentang pokok isi atau arti sebenarnya yang diukur. Validitas berkaitan dengan sifat variabel yang diteliti (Sevilla, 1993). Suatu kuesioner dikatakan valid (sah) jika pertanyaan pada suatu kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Penelitian ini menggunakan *program SPSS 22.00 for Windows*.

Validasi digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu butir pertanyaan. Skala butir pertanyaan disebut valid jika melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur yang seharusnya diukur. Jika skala pengukuran tidak valid maka tidak bermanfaat bagi peneliti, sebab tidak mengukur apa yang seharusnya dilakukan. Secara konseptual validitas dibedakan menjadi tiga jenis validitas yaitu isi (*content validity*), validitas berkaitan erat dengan kriteria (*criterion relatev validity*) dan validitas konstruk (*Secaren,2000*) dalam Sunyoto (2012, 55).

Menurut Sugiono (2010.137) mengemukakan bahwa :

Instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti Instrumen

tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Berdasarkan definisi diatas, maka validitas dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dari ukuran terkait dengan tingkat pengukuran sebuah alat tes (kuesioner) dalam mengukur secara benar apa yang diinginkan peneliti untuk diukur.

Uji validitas dilakukan untuk memenuhi taraf kesesuaian dan kecepatan alat ukur (instrument) dalam menilai suatu objek. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur dan dinyatakan dengan tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variable yang dimaksud.

Dengan kata lain instrument tersebut dapat mengukur konstruk sesuai dengan apa yang diteliti. Ada kemungkinan data penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi tetapi kurang valid. Suatu data penelitian yang valid bagaimanapun harus reliable karena akurasi memerlukan konsistensi.

Instrumen untuk mendapatkan data dicobakan pada sampel dari populasi setelah data ditabulasikan, maka pengujian validitas konstruk dilakukan dengan analisis factor yaitu dengan mengkorelasikan antara skor item instrument dalam suatu factor, dan mengkorelasikan skor factor dan factor total. Bila

korelasi tiap factor tersebut positif dan besarnya 0,3 keatas maka factor tersebut merupakan konstruk yang kuat. Jadi berdasarkan analisis instrument tersebut dapat disimpulkan bahwa instrument tersebut memiliki validitas yang baik.

Untuk mempercepat dan mempermudah pengujian validitas menggunakan sarana computer yaitu dengan program SPSS 22.0 for windows, dengan tehnik korelasi yang digunakan untuk menguji validitas butir pernyataan.

Secara teknis valid tidaknya suatu butir pernyataan dinilai berdasarkan kedekatan jawaban responden pada pernyataan tersebut dengan jawabann responden pada pernyataan lainnya. Nilai kedekatan jawaban responden diukur menggunakan koefisien korelasi, yaitu melalui nilai korelasi setiap butir pernyataan dengan total butir pernyataan lainnya. Butir pernyataan dinyatakan valid jika memiliki nilai koefisien korelasi lebih besar atau sama dengan 0,30. Berdasarkan hasil pengolahan data yang terkumpul maka diperoleh nilai indeks validitas masing-masing butir pernyataan.

Suatu angket dikatakan valid (sah) jika pertanyaan disuatu angket untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut Santoso, (2001). Secara sederhana pengukuran validitas dapat dilakukan dengan 4 cara sebagai berikut :

- a. Melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total konstruk.
- b. Melakukan uji validitas dengan perbandingan t hitung dan t tabel
- c. Melakukan uji validitas dengan perbandingan r hitung dan r tabel
- d. Melakukan uji validitas dengan Factor Analysis / uji analisis faktor.

Pada penelitian ini peneliti melakukan uji validitas dengan menggunakan Factor Analysis. Factor Analysis adalah satu keluarga analisis multivariate yang bertujuan untuk meringkas atau mereduksi variable amatan secara keseluruhan menjadi beberapa variable atau dimensi baru, akan tetapi variable atau dimensi baru yang terbentuk tetap mampu mempresentasikan variable utama.

Analisis faktor dipergunakan untuk mereduksi data atau meringkas, dari variable lama yang banyak diubah menjadi sedikit variable baru yang disebut factor, dan masih memuat sebagian besar informasi yang terkandung dalam variable asli (Supranto, 2004).

1. Validitas dan Realibilitas Alat Ukur

Validitas suatu alat ukur menunjukkan sejauh mana alat ukur itu mengukur apa yang seharusnya diukur oleh alat ukur tersebut, sehingga validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur tersebut memenuhi fungsinya. Menurut Sugiono (2010), untuk menguji validitas konstruk dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya menggunakan Factor Analysis

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program *SPSS 22.00*. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat bahwa item kuesioner penelitian valid adalah kalau $r > 0,5$

B. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah untuk melihat apakah rangkaian kuisioner yang dipergunakan untuk mengukur suatu konstruk tidak mempunyai kecenderungan tertentu. Sekaran (2006) menyatakan bahwa reliabilitas suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrument. Sedangkan menurut Jogianto (2004) menyatakan bahwa reliabilitas suatu pengukur menunjukkan akurasi dan ketepatan dari pengukurannya. Reliabilitas berhubungan dengan akurasi dan konsistensi dari pengukuruya.

Ada beberapa metode untuk menghitung indeks reliabilitas, diantaranya

Setelah pengujian validitas, maka tahap selanjutnya adalah pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan

untuk menentukan sampai sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat dipercaya, konsisten dan atau dapat diandalkan (Sekaran, 2000). Untuk mengukur reliabilitas dari instrumen penelitian ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Koefisien *Cronbach's Alpha* yang mendekati 1 menandakan reliabilitas konsistensi yang tinggi. Umumnya, koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* kurang dari 0,60 menandakan reliabilitas yang buruk. Reliabilitas yang dapat diterima berada diantara range 0,60-0,79 dan reliabilitas yang baik adalah yang lebih dari 0,80 (Sekaran, 2006).

Ghajali (2009) menyatakan suatu kuisioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas dapat dilakukan dengan uji statistic Cronback Alfa. Menurut Ghajali (2009) bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliable jika memiliki nilai Cronbach,s Alfa lebih hesar dari 0.60 (Cronbach Alfa > 0,60)

Sedangkan uji reabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2006:154).

Keterangan : r = koefisien reabilitas (Cronbach Alpha)

k = banyaknya skor butir pertanyaan

Σab^2 = total varian butir

ot = total varians

pengaruh variable bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variable maka hal ini disebut uji F.

Dasar pengambilan keputusan untuk uji t parsial dalam analisis regresi.

Berdasarkan nilai t hitung dalam t tabel :

1. Jika nilai t hitung $>$ t table maka variable bebas berpengaruh terhadap variable terikat
2. Jika nilai t hitung $<$ t table maka variable bebas tidak berpengaruh terhadap variable terikat.

Berdasarkan nilai signifikan hasil output SPSS :

1. Jika nilai Sig. $<$ 0,05 maka variable bebas berpengaruh signifikan terhadap variable terikat.
2. Jika nilai Sig. $>$ 0,05 maka variable bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variable terikat.

2. Uji F (Uji Simultan)

Uji F dikenal dengan uji serentak atau uji model / uji Anova, yaitu uji untuk melihat bagaimanakah pengaruh semua variable bebasnya secara bersama-sama terhadap variable terikatnya. Atau uji F ini untuk menguji apakah model regresi yang kita buat itu signifikan atau tidak signifikan.

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variable bebas secara simultan terhadap variable terikat. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi. Penggunaan tingkat signifikan beragam, tergantung dari keinginan peneliti, yaitu bias 0,01 (1%) : 0.05 (5%) dan 0,10 (10%).

Hasil uji F dilihat dalam table ANOVA dalam kolom Sig. Sebagai contoh, kita menggunakan taraf signifikan 5% (0,05), jika nilai probabilitas < 0,05, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang Signifikan secara bersama-sama variable bebas terhadap variable terikat.

Namun, jika nilai Signifikan > 0,05 maka tidak terdapat pengaruh yang Signifikan secara bersama-sama antara variable bebas terhadap variable terikat.

Uji F ini bias dilakukan dengan bantuan software SPSS. Dalam hal ini peneliti menggunakan SPSS 22.0 Windows Program.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik estimasi regresi ini menggunakan metode Ordinary Least Squares (ORS), dimana hasil estimasi regresi akan dianalisis melalui beberapa uji yaitu melihat seberapa baik garis regresi dengan konsep koefisien determinasi, uji T dan uji F. data yang masuk akan dianalisis dan diuji dengan menggunakan metode statistik regresi linear berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk memprediksi nilai dari suatu variabel (Y). variabel yang diprediksi itu disebut variabel dependen atau kriterium dan variabel yang digunakan untuk memprediksi disebut variabel independen atau predictor.

Adapun formula dari model regresi linear berganda tersebut adalah :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

Keterangan :

- Y' = Variabel dependen (nilai yang diprediksikan)
- X₁ dan X₂ = Variabel independen
- a = Konstanta (nilai Y' apabila X₁, X₂,.....X_n= 0)
- b = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

Variabel	Keterangan	Jenis
Y	Organizational Citizenship Behavior	Variabel terikat
X ₁	Leader Member Exchange	Variabel bebas I
X ₂	Kepercayaan	Variabel bebas II
X ₃	Dukungan Supervisor	Variabel bebas III



BAB 4

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan

4.1.1 Gambaran Umum PT. Graha Bintang Indonesia

Pada bagian ini dijelaskan analisis hasil penelitian yang sudah dilakukan. Proses pengolahan data diawali dengan pengambilan data melalui survey kuisisioner kepada karyawan PT. Graha Bintang Indonesia. Kuisisioner bertujuan untuk mengetahui apakah faktor-faktor (variabel) Leader Member Exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor, mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Data kuisisioner terdiri dari 28 pertanyaan yaitu 7 pertanyaan indikator Leader Member Exchange, 7 pertanyaan indikator Organizational Citizenship Behavior, 7 pertanyaan indikator kepercayaan, 7 pertanyaan indikator *Dukungan Supervisor*.

Pembahasan dalam bab ini didasarkan pada gambaran subyek penelitian, yang meliputi Usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja karyawan PT. Graha Bintang Indonesia. Sebanyak 110 kuisisioner disebar dan didapatkan kembali untuk kemudian dianalisis. Maka didapatkan informasi tentang gambaran umum responden yang dapat diuraikan sebagai berikut:

4.1.2 Profile Responden

a) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Laki – laki	90	81,82 %
2	Perempuan	20	18,18 %
	Jumlah	110	100

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Tabel diatas menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut :

1. Responden yang berjenis kelamin laki – laki ada sebanyak 90 orang atau sebesar 81,82 persen
2. Responden yang berjenis kelamin perempuan ada sebanyak 20 orang atay sebesar 18,18 persen

Dengan demikian tabel diatas menunjukkan bahwa yang berjenis kelamin laki – laki leebih banyak dari pada perempuan hal ini dikarenakan sebaagian besar pekerjaan karyawan PT. Graha Bintang Indonesia bekerja di lapangan seperti Cleaning Service, Security Service, dan Driver. Sedangkan sisanya bekerja di kantor.

b) Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Usia

Kearakteristik responded berdasarkan pendidikan yang ditentukan dapat dilihat dalam table berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Usia

Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
(1)	(2)	(3)
18-25	70	63,63 %
26-35	20	18,18 %
36-45	17	15,45 %
>46	3	2,72 %
Jumlah	110	100 ,00

Sumber : Data Penelitian 2017 (Data diolah)

Tabel diatas menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan kelompok umur adalah sebagai berikut :

- B. Responden yang berumur 18 tahun sampai dengan 25 tahun ada sebanyak 70 orang atau 63,63 persen.
- C. Responden yang berumur 26 tahun sampai dengan 35 tahun ada sebanyak 20 orang atau 18,18 persen
- D. Responden yang berumur 36 sampai dengan 45 tahun ada sebanyak 17 orang atau 15,45 persen
- E. Responden yang berumur diatas 46 tahun ada 3 orang atau 2,72 persen

Persentase terbesar dalam karakteristik responden usia yaitu usia 18 tahun – 25 tahun sebesar 63,63 persen ini dikarenakan pada usia tersebut termasuk dalam usia produktif dimana karyawan tersebut lebih bersemangat mencari pengalaman dan bekerja serta pertimbangan management atas status karyawan tersebut kebanyakan masih lajang sehingga tuntutan terhadap perusahaan jauh lebih kecil.

c) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

karakteristik responden berdasarkan pendidikan yang yang ditamatkan dapat dilibat dalam tabel berikut :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
(1)	(2)	(3)	(4)
1	SD	10	9,09 %
2	SLTP	55	50,00 %
3	SLTA	40	36,36 %
4	D3	2	1,81 %
5	S1	3	2,72 %
	Jumlah	110	100%

Sumber : Hasil pengolahan Kucsioner

Tabel diatas menunjukan bawa karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir yang ditamatkan adalah sebagai berikut :

- A. Responden dengan pendidikan terakhir SD ada sebanyak 10 orang atau 9,09 persen
- B. Responden dengan pendidikan terakhir SLTP ada sebanyak 55 orang atau 50,00 persen
- C. Responden dengan pendidikan terakhir SLTA ada sebanyak 40 orang atau 36,36 persen
- D. Responden dengan pendidikan terakhir D3 ada sebanyak 2 orang atau 1,81 persen
- E. Responden dengan pendidikan terakhir S1 adalah sebanyak 3 orang atau 2,72 persen

Untuk b dan c persentase cukup besar karena perusahaan memperkerjakan karyawan berpendidikan SLTP dan SLTA

dikarenakan yang SLTA mempunyai kemampuan daya tangkap problem solving dilapangan dan juga dalam memberikan program pelatihan terhadap karyawan SLTP sehingga operasional dapat berjalan dengan baik dan perusahaan dalam hal ini juga memberikan gaji sesuai dengan pendidikannya.

d) Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja Karyawan PT. Graha Bintang Indonesia

Karakteristik responden berdasarkan lamanya menjadi karyawan di PT.

Graha Bintang Indonesia dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Karyawan

No	Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
(1)	(2)	(3)	(4)
1	1-5 tahun	65	59,09 %
2	6-10 tahun	35	31,81 %
3	11-15 tahun	10	9,09%
	Jumlah	110	100%

Sumber : Hasil Pengolahan kuesioner

Tabel diatas menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan masa kerja karyawan PT. Graha Bintang Indonesia adalah sebagai berikut :

- a) Responden menjadi karyawan selama 1 sampai 5 tahun ada sebanyak 65 orang atau 59,09 persen
- b) Responden menjadi karyawan selama 6 tahun sampai 10 tahun ada sebanyak 35 orang atau 31,81 persen
- c) Responden menjadi karyawan selama antara 11 tahun sampai dengan 15 tahun ada sebanyak 10 orang atau 9,09 persen

- d) Untuk a dan b persentase nya besar karna mayoritas karyawan berstatus kontrak atau PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) yang disepakati antara manajemen dengan karyawan dengan perjanjian kerja selama 1 tahun dan dapat diperpanjang. Persentase terkecil yaitu responden dengan masa kerja 10-15 tahun sebesar 9,09 persen tersebut adalah berstatus karyawan tetap.

4.1.3. Analisa Deskriptif

Analisa Deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran jawaban dari keseluruhan dari responden. Analisa dilakukan terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu leader member exchange, kepercayaan, dukungan supervisor dan organizational citizenship behavior. Tanggapan responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti nampak pada jawaban responden. Karena kuesioner yang diberikan kepada responden bersifat kuantitatif, maka data dan informasi harus dikuantitatifkan dengan menggunakan format alternatif jawaban dengan dengan skala Likert 5 point. Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti dan pernyataan ini membentuk skala Likert, dimana skala Likert ini dapat digunakan untuk mengukur sikap. Dalam analisis tanggapan responden ini akan dilihat kecenderungan tanggapan para karyawan PT.Graha Bintang Indonesia. yang merupakan responden dari penelitian ini. Analisa Deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran jawaban secara keseluruhan

dari responden. Analisa dilakukan terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Leader Member Exchange, Kepercayaan, Dukungan Supervisor, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja. Skala pengukuran variabel yang digunakan adalah skala likert dengan skala satu sampai dengan lima, selanjutnya untuk mempermudah penilaian maka dibuat kategori penilaian berdasarkan interval yang telah tercantum pada tabel 4.5. Kelas interval 1 sampai dengan 5 dapat dihitung : $\text{Interval} = \text{range} / \text{jumlah kelas}$. Maka, $\text{interval} = (5 - 1) \div 5 = 0,8$. Sehingga panjang kelas yang digunakan dalam interval kelas 0,8.

Tabel 4.5 Kelas Interval

No	Interval	Kategori
1	$1 \leq x \leq 1,8$	Sangat Tidak Setuju
2	$1,8 \leq x \leq 2,6$	Tidak Setuju
3	$2,6 \leq x \leq 3,4$	Netral
4	$3,4 \leq x \leq 4,2$	Setuju
5	$4,2 \leq x \leq 5$	Sangat Setuju

a. Leader Member Exchange (X₁)

Leader Member Exchange adalah suatu hubungan antara para pemimpin dan para bawahan, dan hubungan ini memerlukan suatu penghargaan untuk nilai-nilai yang pribadi bagi mereka yang berkeinginan memberi energy dan kemampuan untuk memenuhi hasil dan sasaran bersama.. Tabel 4.6 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan PT.Graha Bintang Indonesia terhadap masing-masing indikator konstruk Leder Member Exchange.

Tabel 4.6
Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap *Leader-Member Exchange*

No.	Pernyataan	Jumlah tanggapan responden					Mean/ Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1	Pimpinan tempat bekerja memiliki hubungan pribadi yang erat dengan bawahan	0	0	23	41	46	4,17
2	Saya bersedia mengikuti perintah yang dikatakan oleh pimpinan tempat saya bekerja	0	1	15	66	28	4,11
3	Pimpinan tempat saya bekerja selalu memberi perhatian terhadap kebutuhan bawahan	0	0	24	42	44	4,17
4	Pimpinan tempat saya bekerja mampu memberi keteladanan yang baik kepada bawahannya	0	0	24	43	43	4,17
5	Pimpinan tempat saya bekerja selalu memberi motivasi kepada bawahan agar tetap semangat	0	0	16	66	28	4,11
6	Pimpinan tempat saya bekerja memberi kepercayaan penuh kepada bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaan	0	4	17	62	27	4,00
7	Pimpinan tempat saya bekerja selalu melakukan pengambilan keputusan langkah yang tepat	0	0	22	48	40	4,12
	JUMLAH	0	5	141	368	256	4,12

Sumber: data primer yang diolah (2017)

Berdasarkan data dari tabel di atas mayoritas responden sebanyak 110 orang rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel leader member exchange adalah sebesar 4,12. Hal ini menunjukkan bahwa leader member exchange berdampak pada perusahaan dan merupakan hal yang sangat penting untuk keberlangsungan perusahaan.

b). Tanggapan Responden mengenai *Organizational Citizenship Behavior*

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 110 orang terhadap item pertanyaan mengenai *Organizational Citizenship Behavior* sebanyak 7 item. Data kuesioner menunjukkan deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 7
Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

No	Pernyataan	Jumlah tanggapan respondent					Mean/ Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1	Saya bersedia membantu rekan kerja saya jika dalam kesulitan menyelesaikan pekerjaannya	0	0	25	41	44	4,17
2	Saya bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya meskipun saya tidak mendapatkan imbalan	0	1	14	66	29	4,11
3	Saya selalu berupaya mencari inovasi-inovasi baru demi kemajuan perusahaan kedepannya	0	4	18	62	26	4,00
4	Saya akan dengan senang hati menerima segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan meskipun tidak sesuai dengan harapan saya	0	0	24	48	38	4,12
5	Saya lebih mengutamakan kepentingan perusahaan meskipun akan mengorbankan kepentingan saya	0	0	23	53	34	4,10
6	Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja	0	1	14	67	28	4,11
7	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya	0	4	18	62	26	4,00
	JUMLAH	0	10	136	399	225	4,08

Sumber: Data yang diolah (2017)

Berdasarkan data dari tabel di atas mayoritas responden sebanyak 110 orang rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 4,08. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* memberikan kontribusi kepada perusahaan dan merupakan perilaku sosial positif yang dilakukan karyawan dalam memberikan kontribusi pada perusahaan.

Untuk pernyataan pada nomor 3 Tabel diatas rata-rata /mean sebesar 4.0 ini sangat kecil artinya ada pertanyaan yang tidak sesuai. Pernyataan tersebut tertulis : Saya selalu berusaha mencari inovai-inovasi baru demi kemajuan perusahaan kedepannya. Mengingat yang diteliti adalah perusahaan *outsourcing* maka karyawan tersebut tidak peril mencari inovasi-inovasi baru.

Untuk pernyataan pada nomor 7 Tabel diatas pun demikian rata-rata /mean sehesar 4.0 ini sangat kecil artinya ada pertanyaan yang tidak sesuai. Pernyataan tersebut tertulis : Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya. Dalam perusahaan *outsourcing* kecil sekali tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.

c. Tanggapan Responden mengenai Kepercayaan

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 110 orang terhadap item pertanyaan mengenai Kepercayaan sebanyak 7 item. Data kuesioner menunjukan deskripsi tanggapan rcsponden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut

Tabel 4.8
Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Kepercayaan

No.	Pernyataan	Jumlah tanggapan Responden					Mean/Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1	Saya yakin dan percaya pada supervisor saya dimana tempat saya bekerja	0	0	24	48	38	4,12
2	Saya percaya terhadap supervisor saya karena selalu terbuka kepada bawahannya	0	0	22	53	25	4,10
3	Saya percaya pada kemampuan supervisor saya	0	0	24	62	24	4,00
4	Saya percaya akan niat dan motivasi yang baik dari supervisor saya	0	0	25	43	42	4,15
5	Saya percaya tentang kejujuran dari supervisor saya	0	3	22	55	30	4,01
6	Saya percaya supervisor saya tidak berbuat bohong dalam hal pekerjaan	0	0	25	41	44	4,17
7	Saya percaya supervisor saya selalu konsisten dan tepat waktu dalam bekerja	0	1	14	66	29	4,11
	JUMLAH	0	4	156	368	232	4,09

Sumber: Data yang diolah (2017)

Berdasarkan data dari tabel di atas mayoritas responden sebanyak 110 orang rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel Kepercayaan adalah sebesar 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa Kepercayaan yang diberikan supervisor kepada karyawan memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam upaya mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Untuk pernyataan pada nomor 3 Tabel diatas rata-rata /mean sebesar 4.0 ini sangat kecil artinya ada pernyataan yang tidak sesuai. Pernyataan tersebut tertulis : Saya percaya pada kemampuan Supervisor saya. Pada kenyataannya di perusahaan yang diteliti kemampuan Supervisor yang ada hanya rata-rata saja.

Untuk pernyataan pada nomor 5 Tabel diatas rata-rata /mean sebesar 4.1 ini sangat kecil artinya ada pernyataan yang tidak sesuai. Pernyataan tersebut tertulis : Saya percaya tentang kejujuran Supervisor saya mengingat rata-rata sangat kecil maka dimungkinkan para bawahan kurang percaya dengan kejujuran Supervisornya.

d. Tanggapan Responden mengenai Dukungan Supervisor

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 110 orang terhadap item pertanyaan mengenai Dukungan supervisor sebanyak 7 item. Data kuesioner menunjukkan deskripsi tanggapan responden pada setiap item pertanyaan adalah sebagai berikut:

Untuk pernyataan pada nomor 2 Tabel diatas rata-rata /mean sebesar 4.00 ini sangat kecil artinya ada pernyataan yang tidak sesuai. Pernyataan tersebut tertulis : Supervisor selalu memberi perhatian terhadap bawahan. Pada penelitian ini ternyata Supervisor kurang memberi perhatian pada bawahan.

Untuk pernyataan pada nomor 7 Tabel diatas rata-rata /mean sebesar 4.00 ini sangat kecil artinya ada pernyataan yang tidak sesuai. Pernyataan tersebut tertulis : Supervisor selalu membela hasil pekerjaan bawahan. Pada penelitian ini ternyata rata-ratanya kecil artinya tidak sesuai dengan pernyataannya.

Tabel 4.9
Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Dukungan supervisor

No.	Pernyataan	Jumlah tanggapan Responden					Mean/ Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1	Supervisor selalu mendengarkan masalah bawahan	0	1	14	66	29	4,11
2	Supervisor selalu memberi perhatian terhadap bawahan	0	4	18	62	26	4,00
3	Supervisor memberi kepercayaan terhadap bawahan	0	3	16	63	28	4,06
4	Supervisor selalu berinteraksi dengan bawahan	0	3	22	55	20	4,01
5	Supervisor selalu ramah terhadap bawahan	0	3	23	40	44	4,17
6	Supervisor selalu mencontohkan pekerjaan terlebih dahulu terhadap bawahan	0	1	14	66	29	4,11
7	Supervisor selalu membela hasil pekerjaan bawahan	0	4	18	62	26	4,00
	JUMLAH	0	16	125	424	202	4,07

Sumber: Data yang diolah (2017)

Berdasarkan data dari tabel di atas mayoritas responden sebanyak 110 orang rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel Dukungan Supervisor adalah sebesar 4,07. Hal ini menunjukkan bahwa Dukungan Supervisor merupakan hal yang sangat penting untuk keberlangsungan perusahaan karna Dukungan Supervisor dapat mengarahkan karyawan dalam hal ini bekerja sama sebagai tim untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

B. Pembahasan

Peneliti mencoba mengitung dengan menggunakan SPSS 22.00 untuk mendapatkan hasil uji validitas, reliabilitas, Anova, Analisis regresi linear berganda.

Hasil hitungan validasi :

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.237	46.237	46.237	3.237	46.237	46.237
2	2.246	32.079	78.316			
3	.836	11.940	90.257			
4	.682	9.743	100.000			
5	1.189E-16	1.698E-15	100.000			
6	-2.220E-16	-3.172E-15	100.000			
7	-6.740E-16	-9.628E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

	Component
	1
X1	.982
X2	.087
X3	.982
X4	.982
X5	.087
X6	.177
X7	.547

Dari table 4.10 diatas terlihat bahwa ada indikator yang loading faktornya kurang dari 0,50 sebingga harus dihapus dari model. Dari Variabel Leader Member Exchange ada 3 indikator yang dihapus yaitu X2 = 0,087, X5 = 0,087 dan X6 = 0,177

Setelah dimasukkan kembali dengan indikator yang sudah dihapus dari model maka diperoleh hasil Factor Analysis sebagai berikut :

Tabel 4.11

Factor Analysis

Communalities		
	Initial	Extraction
X1	1.000	.976
X3	1.000	.976
X4	1.000	.976
X7	1.000	.294

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3.223	80.579	80.579	3.223	80.579
2	.777	19.421	100.000			
3	.000	.000	100.000			
4	-4.441E-16	-1.110E-14	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

	Component Matrix ^a	
	Component	
	1	
X1	.988	
X3	.988	
X4	.988	
X7	.542	

Dari table 4.11 diatas diperoleh angka Component Matrix dengan Factor Loading > 0,5 dengan demikian X1 menjadi 0,988, X3 menjadi 0,988, X4 menjadi 0,988, X7 menjadi 0,542 dengan demikian indicator dari variable Leader Member Exchange tersebut dinyatakan valid.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.165	45.219	45.219	3.165	45.219	45.219
2	1.258	17.970	63.189			
3	.832	11.891	75.080			
4	.806	11.508	86.588			
5	.499	7.135	93.723			
6	.359	5.128	98.851			
7	.080	1.149	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

	Component
	1
X8	.748
X9	.808
X10	.694
X11	.890
X12	.059
X13	.819
X14	.071

Dari table 4.12 diatas terlihat bahwa ada indicator yang loading faktornya kurang dari 0,50 sehingga harus dihapus dari model. Dari Variabel Kepercayaan ada 2 indikator yang dihapus yaitu X12 = 0,059, X14 = 0,071.

Setelah dimasukkan kembali dengan indicator yang sudah dihapus dari model maka diperoleh hasil Factor Analysis sebagai berikut :

Tabel 4.13

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.160	63.200	63.200	3.160	63.200	63.200
2	.857	17.137	80.337			
3	.501	10.018	90.356			
4	.402	8.033	98.389			
5	.081	1.611	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X8	.744
X9	.811
X10	.690
X11	.893
X13	.822

Dari table 4.13 diatas diperoleh angka Component Matrix dengan Factor Loading > 0,5 dengan demikian X8 menjadi 0,744, X9 menjadi 0,811, X10 menjadi 0,690, X11 menjadi 0,983, X13 menjadi 0,822. dengan demikian indicator dari variable Kepercayaan tersebut dinyatakan valid.

Tabel 4.14

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3.134	62.681	62.681	3.134	62.681
2	1.471	29.425	92.107			
3	.395	7.893	100.000			
4	6.630E-16	1.326E-14	100.000			
5	-1.252E-16	-2.504E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

	Component
	1
X15	.719
X16	.900
X18	.694
X20	.719
X21	.900

Dari table 4.14 diatas terlihat bahwa ada indicator yang loading faktornya kurang dari 0,50 sehingga harus dihapus dari model. Dari Vriabel Kepercayaan ada 2 indikator yang dihapus yaitu $X12 = 0,059$, $X14 = 0,071$.

Tabel 4.15

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.240	46.287	46.287	3.240	46.287	46.287
2	1.563	22.329	68.616			
3	1.033	14.762	83.379			
4	.775	11.065	94.443			
5	.389	5.557	100.000			
6	7.837E-16	1.120E-14	100.000			
7	-3.397E-16	-4.852E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix*

	Component
	1
X15	.742
X16	.879
X17	.383
X18	.667
X19	.027
X20	.742
X21	.879

Dari table 4.15 diatas terlihat bahwa ada indicator yang loading faktornya kurang dari 0,50 sehingga harus dihapus dari model. Dari Vriabel Dukungan Supervisor ada 2 indikator yang dihapus yaitu X17 = 0,383, X19 = 0.027.

Setelah dimasukkan kembali dengan indicator yang sudah dihapus dari model maka diperoleh hasil Factor Analysis sebagai berikut :

Tabel 4.16

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.134	62.681	62.681	3.134	62.681	62.681
2	1.471	29.425	92.107			
3	.395	7.893	100.000			
4	6.630E-16	1.326E-14	100.000			
5	-1.252E-16	-2.504E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X15	.719
X16	.900
X18	.694
X20	.719
X21	.900

Dari table 4.16 diatas diperoleh angka Component Matrix dengan Factor Loading > 0,5 dengan demikian X15 menjadi 0,719, X16 menjadi 0,900, X18 menjadi 0,694, X20 menjadi 0,719, X21 menjadi 0,900. dengan demikian indicator dari variable Dukungan Supervisor tersebut dinyatakan valid.

Tabel 4.17

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	2.811	40.163	40.163	2.811	40.163
2	1.979	28.276	68.439			
3	1.253	17.894	86.333			
4	.595	8.504	94.837			
5	.361	5.163	100.000			
6	7.776E-16	1.111E-14	100.000			
7	1.105E-16	1.579E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix ^a	
	Component
	1
Y22	.141
Y23	.814
Y24	.831
Y25	.284
Y26	.080
Y27	.814
Y28	.831

Dari table 4.17 diatas terlihat bahwa ada indikator yang loading faktornya kurang dari 0,50 sehingga harus dihapus dari model. Dari Vriabel Organizational Citizenship Behavior ada 3 indikator yang dihapus yaitu Y22 = 0,141, Y25 = 0,284, Y26 = 0,080.

Tabel 4.18**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.766	69.147	69.147	2.766	69.147	69.147
2	1.234	30.853	100.000			
3	7.494E-16	1.874E-14	100.000			
4	-3.331E-16	-8.327E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix*

	Component
	1
Y23	.832
Y24	.832
Y27	.832
Y28	.832

Dari table 4.17 diatas diperoleh angka Component Matrix dengan Factor Loading > 0,5 dengan demikian Y23 menjadi 0,832, Y24 menjadi 0,832, Y27 menjadi 0,832, Y28 menjadi 0,832. dengan demikian indicator dari variable Organizational Citizenship Behavior tersebut dinyatakan valid.

1.1. Uji Reabilitas *Leader Member Exchange* (X1), Kepercayaan (X2), Dukungan Supervisor (X3) dan Organizational Citizenship Behavior (Y)

Uji Reabilitas menggunakan Cronbach' Alpha pada 28 item soal yang diujikan, diperoleh hasil bahwa seluruh item soal memiliki nilai $r > 0.5$ maka dapat diambil kesimpulan seluruh item soal valid.

Sedangkan uji reabilitas didapatkan nilai cronbach alpha sebesar $0.924 > 0.6$ maka alat ukur dapat dikatakan reliabel dan termasuk dalam kategori reliabilitas tinggi. Hasil uji validitas dan reabilitas dapat dilihat pada tabel 5.1

Tabel 5.1

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	110	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	28

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio. Persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan:

- Y = Variabel dependen (nilai yang diprediksikan)
 X_1 dan X_2 = Variabel independen
 a = Konstanta (nilai Y' apabila $X_1, X_2, \dots, X_n = 0$)
 b = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

Regression

Tabel 5.2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Factor Dukungan Supervisor, Factor LMX, Factor Kepercayaan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Factor OCB

b. All requested variables entered.

2. Koefisien Determinasi

Uji determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh Variabel independen terhadap variabel dependent. Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dari variabel dependen. Koefisien determinasi dapat diperoleh dengan cara mengkuadratkan koefisien korelasi atau *R Squared* (R^2). Hasil uji determinasi dapat dilihat pada tabel 5.3

Tabel 5.3

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.973 ^a	.947	.946	.23296447

a. Predictors: (Constant), Factor Dukungan Supervisor, Factor LMX, Factor Kepercayaan

Berdasarkan output diatas didapatkan nilai R^2 sebesar 0.973, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa *Leader Member Exchange* (X1), Kepercayaan (X2) dan Dukungan Supervisor (X3) mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 97%.

3. Uji Simultan (Uji F)

Uji F dikenal dengan Uji serentak untuk melihat bagaimanakah pengaruh semua variabel bebasnya secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Uji simultan (uji F) bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen (bebas) mempengaruhi variabel dependen (terikat) secara bersama-sama atau simultan. Uji ini dapat dilakukan melalui pengamatan nilai signifikansi pada tingkat α yang digunakan. Dalam penelitian ini tingkat α yang digunakan adalah sebesar 5%, dimana variabel X dikatakan berpengaruh simultan terhadap variabel Y jika nilai signifikansinya < 0.05 . Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 5.4

Tabel 5.4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	103.247	3	34.416	634.129	.000 ^b
	Residual	5.753	106	.054		
	Total	109.000	109			

a. Dependent Variable: Factor OCB

b. Predictors: (Constant), Factor Dukungan Supervisor, Factor LMX, Factor Kepercayaan

Berdasarkan tabel 5,4 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 634,129. Berdasarkan output diatas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange (X1)*, *Kepercayaan (X2)* dan *Dukungan Supervisor (X3)* berpengaruh secara simultan/memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior (Y)*.

1. Uji Parsial (Uji T)

Analisis pengujian individual atau parsial (Uji t) diperlukan untuk mengetahui bahwa variabel independen secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen Pengambilan keputusan dalam uji ini didasarkan pada tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0,05. Hasil uji T

Tabel 5.5

		Coefficients ^a			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	-4.511E-17	.022		.000
	Factor LMX	-.008	.047	-.008	-.164
	Factor Kepercayaan	.010	.047	.010	.214
	Factor Dukungan Supervisor	.973	.022	.973	43.434

a. Dependent Variable: Factor OCB

KESIMPULAN HIPOTESIS UJI T:

a. Hipotesis 1 : Leader Member Exchange (X1) berpengaruh signifikan terhadap **Organizational Citizenship Behavior (Y)**

Berdasarkan tabel 5.5 yaitu hasil dari pengujian hipotesis diperoleh nilai t sebesar 0.164 maka uji hipotesis tolak H_0 , artinya hubungan antara variabel LMX terhadap OCB memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini berarti bahwa pengaruh LMX yang berupa pernyataan bahwa pimpinan tempat saya bekerja memiliki hubungan yang erat dengan bawahan, karyawan bersedia mengikuti perintah yang dikatakan oleh pimpinan dimana tempatnya bekerja, pimpinan tempatnya bekerja selalu memberi perhatian pada bawahan, pimpinan tempatnya bekerja mampu memberi keteladanan yang baik kepada bawahan menjadi faktor yang berpengaruh

dalam munculnya perilaku LMX terhadap OCB di PT. Graha Bintang Indonesia. Pemimpin memainkan peran penting dalam mendorong pencapaian OCB dengan cara meningkatkan sikap positif karyawan.

b. Hipotesis 2 : Kepercayaan (X2) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)

Berdasarkan tabel 5.5 yaitu hasil dari pengujian hipotesis diperoleh nilai t- sebesar 0,214 maka uji hipotesis tolak H_0 , artinya hubungan antara variabel Kepercayaan terhadap OCB memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini berarti bahwa pengaruh Kepercayaan yang berupa pernyataan bahwa saya yakin dan percaya pada Supervisor saya dimana tempat saya bekerja, saya percaya pada Supervisor saya karena selalu terbuka kepada bawahan, saya percaya pada kemampuan Supervisor saya, saya percaya akan niat yang baik dari Supervisor saya menjadi faktor yang berpengaruh dalam munculnya perilaku Kepercayaan terhadap OCB di PT. Graha Bintang Indonesia.

c. Hipotesis 3 : Dukungan Supervisor (X3) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)

Berdasarkan tabel 5.5 yaitu hasil dari pengujian hipotesis diperoleh nilai t- sebesar 0,434 maka uji hipotesis tolak H_0 , artinya hubungan antara variabel Dukungan Supervisor terhadap OCB memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini berarti bahwa pengaruh Dukungan Supervisor yang berupa pernyataan Supervisor selalu mendengarkan masalah bawahan, Supervisor memberi perhatian terhadap bawahan, Supervisor memberi kepercayaan terhadap bawahan, Supervisor selalu berinteraksi dengan bawahan, Supervisor selalu ramah terhadap bawahan, Supervisor selalu mencontohkan pekerjaan terlebih dahulu terhadap bawahan,

Supervisor selalu membela hasil pekerjaan bawahan menjadi faktor yang berpengaruh dalam munculnya perilaku Dukungan Supervisor terhadap OCB di PT. Graha Bintang Indonesia.

Dengan demikian Dukungan Supervisor memiliki pengaruh yang paling besar terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Graha Bintang Indonesia.

2. Pembahasan Hasil Analisis

Dari hasil pengujian – pengujian diatas akan dibahas lebih rinci hasil dari penelitian ini yaitu analisis deskriptif penelitian dan analisis statistik. Berdasarkan hasil uji hipotesis diatas yang telah dilakukan untuk uji signifikans regresi maka diperoleh hasil sebagai berikut :

- a. Ada pengaruh Leader Member Exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Pernyataan hipotesis awal yang menyatakan bahwa Leader Member Exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan PT. Graha Bintang Indonesia, terbukti dengan dibuktikan hitung statistic (Uji T).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil hipotesis penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Leader Member Exchange atau Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan nilai t- statistik sebesar 0,164. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan yang meliputi keteladanan, kedisiplinan, memberi motivasi dan ketegasan pimpinan menentukan kesuksesan dan keefektifan tercapainya tugas yang dilaksanakan oleh karyawan PT.Graha Bintang Indonesia.
2. Kepercayaan berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan nilai t- statistik sebesar 0,214. Hal ini menunjukkan bahwa peran Kepercayaan yang meliputi Kepercayaan karyawan terhadap Supervisor, Supervisor selalu terbuka terhadap bawahan, kemampuan Supervisor dalam memberi tugas, konsisten dan tepat waktu sehingga bawahan percaya pada Supervisor demi kemajuan karyawan PT.Graha Bintang Indonesia.
3. Dukungan Supervisor (X3) memperoleh nilai standart error sebesar $0.022 < 0.05$, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Dukungan Supervisor (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap

Organizational Citizenship Behavior (Y). atau t hitung sebesar $43.434 > 1.985$ dan nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Dukungan Supervisor (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (Y)*.

Dengan demikian baik secara simultan maupun secara variabel Leader Member Exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan PT. Graha Bintang Indonesia. Terutama Dukungan Supervisor pengaruhnya sangat tinggi sekali bagi karyawan. Ini menunjukkan bahwa perusahaan PT. Graha Bintang Indonesia sudah tepat dalam menjalankan kegiatan operasionalnya khususnya Supervisor dalam memberikan dukungan penuh terhadap bawahannya.

B. Saran

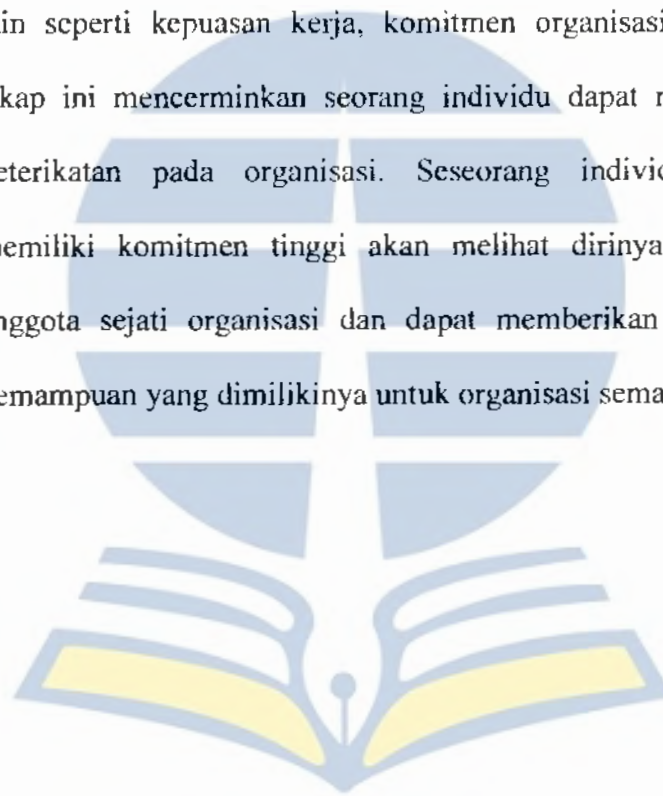
Dalam keterbatasan waktu, tenaga dan biaya serta pengetahuan yang dimiliki dalam penelitian ini, maka disadari bahwa masih banyak kekurangan serta keinginan yang akan dilakukan namun belum sepenuhnya terpenuhi, untuk itu peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut

1.a. Bagi PT.Graha Bintang Indonesia Dukungan Supervisor menjadi penting dan berpengaruh dalam Organizational Citizenship Behavior. Untuk itu variable yang lain seperti Leader Member Exchange dan Kepercayaan harus lebih ditingkatkan lagi melalui koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan.

1.b. Perusahaan harus lebih memberikan pelayanan yang lebih baik lagi terhadap pemakai jasa PT. Graha Bintang Indonesia dan memperhatikan perilaku karyawan agar perusahaan dapat lebih optimal. Pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan PT. Graha Bintang Indonesia ternyata dipengaruhi oleh banyak variabel tidak hanya semata dari Leader Member Exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor tidak terpenuhinya Organizational Citizenship Behavior kepada PT. Graha Bintang Indonesia disebabkan adanya beberapa variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2.a. Bagi peneliti selanjutnya agar didapatkan suatu model penelitian yang didukung oleh teori empiris, maka disarankan untuk memperbanyak referensi jurnal internasional di bidang SDM.

2.b. Untuk pengembangan penelitian selanjutnya disarankan peneliti dapat menambahkan factor-faktor lain yang dapat mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior variable lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dimana sikap ini mencerminkan seorang individu dapat mengenal keterikatan pada organisasi. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi dan dapat memberikan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk organisasi semata.



DAFTAR PUSTAKA

- Al- Mahasneh, M.A. (2015), “ The Impact Of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance Greater Amman Municipality” *European Journal Of Business and Management*, Vol. 7. No.36,
- Asgari, *et al.*, 2008. The Relationship between Transformational Leadership, Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*. 227-242.
- Arikunto, Suharsimi (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Bateman.T.S., & Organ. D. W. (1983). Job Satisfaction and the good soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship” *Academy of Management*. Vol.26 No.4, pg.587-595.
- Chandra.K. 2007, *Outsourcing dan Pengelolaan Tenaga Kerja Pada Perusahaan (Tinjauan Yuridis UU No 13/2003 tentang Ketenagakerjaan)*.
- Chelagat, dkk (2015). *Effect Of OCB on employee performance in Banking Sector*.
- Chen, V.H.C, Chang, C.W., Hu, S.C., 2007. The Relationship between Leader- Member Exchange, Trust, Supervisor Support, and Organizational Citizenship Behavior – A Case Study of Nurses. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia. 692-697.
- Chandra.K., 2007 *Outsourcing dan Pengelolaan Tenaga Kerja pada Perusahaan, (Tinjauan Yuridis terhadap UU No.13/2003 tentang Ketenagakerjaan)*.
- Clark dan Payne, Kramer dalam Cannel *et al*, 2003.
- Fitrianasari, dkk (2013) *Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan terhadap OCB*.
- Ghozali, Imam. Dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.54*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Graen dan Uhl-Bien (1995), Graen & Chasman dalam Wayne, Shore & Linden
- Ghozali, Imam 2000 Aplikasi Analisis Motic variate dengan program SPSS. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Graen dan Uhl-Bien, Mary (1995), Graen & Chasman dalam Wayne, Shore & Linden “ Relationship-Based Approach to Leadership: Dccelopmant of Leader member Exchange (LMX) Theory of leadership over 25 years : Applying a a multi Levef Multi-domain prespecture. *The Leadership guarlely*.(2) 219-247.
- Handoko, T, Hani 2001 Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. Jogyaakarta: BPFEUGM
- Harris, J. Kenneth et al., 2007. Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes. *Institute of Behavioral and Applied Management*. 92-107.
- Komang Priambada, 2008 : 12. Komang Priambada & Agus Eka Mahara.(2008) Outsourcing versus Serikat Pekerja: An Intruduction to outsourcing.Jakarta. Alihdaya Publishing.
- Kartika, Yosefa. 2006. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepercayaan sebagai Variabel Pemediasi. Universitas Sebelas Maret. Surakarta. Tidak Dipublikasikan.
- Kim, Seung Yong, Robert R. Taylor. 2001. A LMX Model: Relating Multi-level Antecedents to the LMX Relationship and Citizenship Behavior. *Midwest Academy of Management Association Conference*. 1-19.
- Kotteke & Sharafinski dalam Eisenberger, et al, 2002. Dukungan Supervisor.
- Krishnan, R. Venkat, Madhu, B. 2005. Impact of Transformational Leadership and Karma-Yoga on Organizational Citizenship Behavior. *Prestige Journal of Management and Research*. 1-20.
- Kuncoro, Mudrajat. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

- Libertus Jehani (2008:1) Hak-hak Karyawan Kontrak. Jakarta : Praninta offset
- Liden dan Maslyn (1998). Multidimensionality Of LMX An Empiirical Assessment Trought Scale Development. *Journal of Manangement*. Vol.24.No.1 (43-72).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000: Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Pertama Rosda Bandung
- Netemeyer, et al.. 1997. An Investigations into the Antecedent of Organizational Citizenship Behaviors in a Pesonal Selling Context. *Journal of Marketing*. Vol. 61, 85-98.
- Organ, W.D. 1997. Ogranizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Journal of Human Performance*. Vol. 10,85-97.
- Polly, M. Lisa. 2002. Social Exchange and Customer service: The Relationship Between Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange, and Customer Service Behavior. Louisiana State University. Dissertation.
- Price, G., Bezuidenhout, L. 2005. Communication and leader-member exchange: a South African case study. 1-19.
- Rahayu, Sri. 2008. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemeditasi. Universitas Sebelas Maret. Skripsi. Tidak Dipublikasikan.
- Rhodes al et al, 2002. Supervisor memainkan peran penting dalam Management Karyawan dan Pekerjaan, sehingga hubungan diantara mereka menjadi lebih dekat.
- Robbins, Stephen P & Mary Coulter. 1999. Manajemen, sixth edition, edisi Indonesia jilid 2. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi 5. Erlangga.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Organization Behavior edisi 8*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

- Schriesheim, C.A. Castro.S.I. & Cogliser, CC (1999). Leader-member-exchange (LMX) research : A Comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices leadership quarterly, 10(1).63-113.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods For Bussiness: A Skill Building Approach (3th Ed)*. USA: John Willey and Sons.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Bussiness (4th Ed)*. USA: John Willey and Sons.
- Sugiyono ; (2014), *Satistika Untuk Penclitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Truckenbrodt, Yolanda B., 2000. The Relationship Between Leader-member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*. 233-244.
- Wiyono, dkk (2014) Hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja dengan OCB.
- Wong, et al., 2004. Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-owned Enterprises. Department of Management The Chinese University of Hong Kong Shatin, N.T., Hong Kong. 1-18.
- Yanto, Yuli. 2005. *Pemimpin Terhadap Kepercayaan Bawahan*. Universitas Sebelas Maret. Skripsi. Tidak Dipublikasikan.
- Yarnall, Jane. 1998. Line Managers as Career Developers: Rhetoric or Reality?. *Personnel Review*. Vol. 27 no 5. 378-395

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1KUESIONER PENELITIAN
UNIVERSITAS TERBUKA

**Pengaruh Leader Member Exchange, Kepercayaan dan Dukungan Supervisor
terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Alih daya
(Outsourcing) PT.Graba Bintang Indonesia**

Dengan hormat,

Perkenalkan saya Doddy Ardianto, mahasiswa Universitas Terbuka bermaksud untuk melakukan survei terhadap judul diatas. Survei ini bertujuan untuk keperluan akademis dan penelitian ilmiah khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia, dan survei ini tidak terkait dengan penilaian kepegawaian.

Kebenaran data yang disampaikan sangat diperlukan dalam penelitian ini sehingga dimohon bapak/ibu/saudara dapat memberikan data yang sebenarnya. Seluruh data serta identitas bapak/ibu dan saudara akan dirahasiakan. Atas kesediaan bapak/ibu dan saudara saya ucapkan terimakasih.

A. Identitas Responden

Nama :

Jenis Kelamin : LakiLaki / Perempuan*

Usia : Tahun

PendidikanTerakhir :

Masa Kerja : Bulan / Tahun*

Jabatan/Posisi :

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berilah tanda (√) pada kolom yang jawabannya sesuai dengan pendapat Saudara/I . pilihlah jawaban yang tersedia sebagai berikut :

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- N = Netral
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju



B. Pertanyaan Kuisisioner

A. LEADER MEMBER EXCHANGE						
No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Pimpinan tempat saya bekerja memiliki hubungan pribadi yang erat dengan bawahan					
2	Saya bersedia mengikuti perintah yang dikatakan oleh pimpinan tempat saya bekerja					
3	Pimpinan tempat saya bekerja selalu memberi perhatian terhadap kebutuhan bawahan					
4	Pimpinan tempat saya bekerja mampu memberi keteladanan yang baik kepada bawahannya					
5	Pimpinan tempat saya bekerja selalu memberi motivasi kepada bawahan agar tetap semangat					
6	Pimpinan tempat saya bekerja memberi kepercayaan penuh kepada bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaan					
7	Pimpinan tempat saya bekerja selalu melakukan pengambilan keputusan langkah yang tepat					

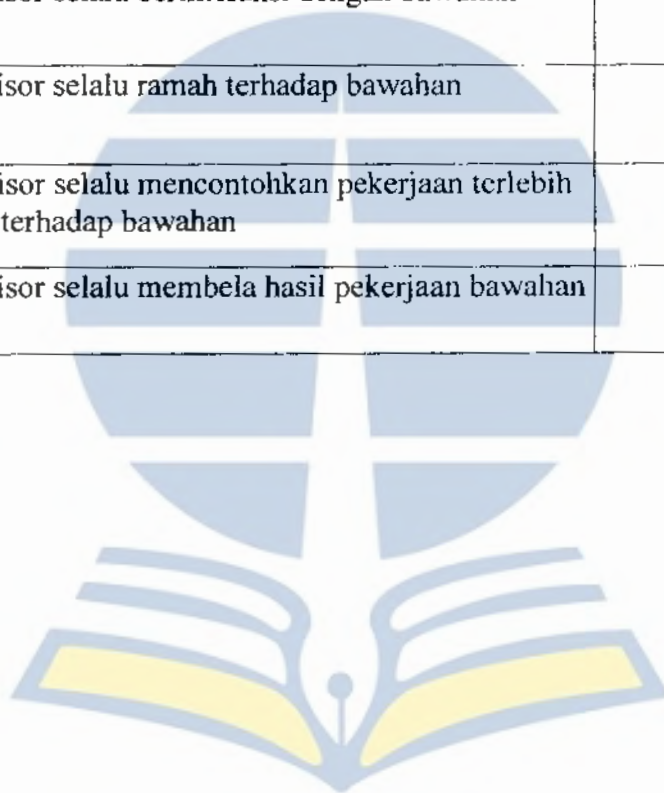
B. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR						
No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
8	Saya bersedia membantu rekan kerja saya jika dalam kesulitan menyelesaikan pekerjaannya					
9	Saya bersedia bekerja lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya meskipun saya tidak mendapatkan imbalan					
10	Saya selalu berupaya mencari inovasi-inovasi baru demi kemajuan perusahaan kedepannya					
11	Saya akan dengan senang hati menerima segala kebijakan yang ditetapkan perusahaan meskipun tidak sesuai dengan harapan saya					
12	Saya lebih mengutamakan kepentingan perusahaan meskipun akan mengorbankan kepentingan saya					
13	Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja					
14	Saya selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada saya					



C. KEPERCAYAAN						
No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
15	Saya yakin dan percaya pada supervisor saya dimana tempat saya bekerja					
16	Saya percaya terhadap supervisor saya karena selalu terbuka kepada bawahannya					
17	Saya percaya pada kemampuan supervisor saya					
18	Saya percaya akan niat dan motivasi yang baik dari supervisor saya					
19	Saya percaya tentang kejujuran dari supervisor saya					
20	Saya percaya supervisor saya tidak berbuat bohong dalam hal pekerjaan					
21	Saya percaya supervisor saya selalu konsisten dan tepat waktu dalam bekerja					



D. DUKUNGAN SUPERVISOR						
No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
22	Supervisor selalu mendengarkan masalah bawahan					
23	Supervisor selalu memberi perhatian terhadap bawahan					
24	Supervisor memberi kepercayaan terhadap bawahan					
25	Supervisor selalu berinteraksi dengan bawahan					
26	Supervisor selalu ramah terhadap bawahan					
27	Supervisor selalu mencontohkan pekerjaan terlebih dahulu terhadap bawahan					
28	Supervisor selalu membela hasil pekerjaan bawahan					



LAMPIRAN 2

Rekapitulasi Jawaban Responden

Tabel 2.1 Rekapitulasi jawaban responden atas variabel Leader Member Exchange

No.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	
1	4	4	4	4	4	5	5	30
2	3	4	3	3	4	4	3	24
3	5	4	5	5	4	4	5	32
4	5	4	5	5	4	3	5	31
5	5	4	5	5	4	4	5	32
6	3	4	3	3	4	4	3	24
7	4	4	4	4	4	4	3	27
8	3	4	3	3	4	2	3	22
9	4	4	4	4	4	4	3	27
10	5	5	5	5	5	5	4	34
11	4	3	4	4	3	3	4	25
12	4	4	4	4	4	4	3	27
13	4	3	4	4	3	3	3	24
14	4	4	4	4	4	4	4	28
15	3	4	3	3	4	4	3	24
16	3	4	3	3	4	4	3	24
17	4	4	4	4	4	4	4	28
18	5	4	5	5	4	4	5	32
19	5	4	5	5	4	4	5	32
20	4	4	4	4	4	4	3	27
21	4	4	4	4	4	4	3	27
22	3	4	3	3	4	4	4	25
23	3	3	3	3	3	3	4	22
24	4	4	4	4	4	4	3	27
25	4	3	4	4	3	3	3	24
26	5	4	5	5	4	4	4	31
27	4	4	4	4	4	4	4	28
28	5	4	5	5	4	4	4	31
29	4	5	4	4	5	5	4	31
30	3	4	3	3	4	4	4	25
31	4	5	4	4	5	5	4	31
32	5	4	5	5	4	3	5	31

33	4	4	4	4	4	3	4	27
34	5	4	5	5	4	4	4	31
35	4	4	4	4	4	3	4	27
36	5	5	5	5	5	5	4	34
37	4	4	4	4	4	4	4	28
38	5	4	5	5	4	4	4	31
39	4	4	4	4	4	4	3	27
40	4	4	4	4	4	4	4	28
41	5	4	5	5	4	4	4	31
42	4	4	4	4	4	4	4	28
43	5	3	5	5	3	4	4	29
44	4	4	4	4	4	4	5	29
45	4	4	4	4	4	4	4	28
46	5	3	5	5	3	3	4	28
47	5	3	5	5	3	3	5	29
48	5	4	5	5	4	4	4	31
49	5	4	5	5	4	5	4	32
50	5	4	5	5	4	4	4	31
51	4	4	4	4	4	5	4	29
52	4	5	4	4	5	4	4	30
53	5	5	5	5	5	5	5	35
54	3	4	3	3	4	4	4	25
55	5	3	5	5	3	5	4	30
56	3	5	3	3	5	4	5	28
57	4	4	4	4	4	3	4	27
58	5	4	5	5	4	3	4	30
59	5	5	5	5	5	4	4	33
60	3	4	3	3	4	2	4	23
61	5	4	5	5	4	4	4	31
62	5	5	5	5	5	4	5	34
63	4	3	4	4	3	3	5	26
64	4	5	4	4	5	4	4	30
65	5	5	5	5	5	5	5	35
66	4	4	4	4	4	4	5	29
67	5	2	5	5	2	3	5	27
68	3	5	3	3	5	4	4	27
69	4	4	4	4	4	5	4	29
70	5	5	5	5	5	4	5	34
71	5	5	5	5	5	3	5	33
72	5	3	5	5	3	4	5	30

73	3	4	3	3	4	5	4	26
74	5	5	5	5	5	4	5	34
75	5	4	5	5	4	4	5	32
76	3	4	3	3	4	5	3	25
77	4	5	4	4	5	4	3	29
78	3	5	3	3	5	5	4	28
79	3	4	3	3	4	4	5	26
80	4	4	4	4	4	4	3	27
81	5	3	5	5	3	3	5	29
82	3	5	3	3	5	5	4	28
83	3	5	3	3	5	5	4	28
84	5	4	5	5	4	4	5	32
85	4	3	4	4	3	5	5	28
86	3	4	3	3	4	4	3	24
87	5	5	5	5	5	5	5	35
88	3	3	3	3	3	4	4	23
89	4	5	4	4	5	4	5	31
90	5	5	5	5	5	5	5	35
91	4	4	4	4	4	2	4	26
92	4	4	4	4	4	4	5	29
93	4	4	4	4	4	4	5	29
94	4	5	4	4	5	4	4	30
95	3	4	3	3	4	5	4	26
96	5	5	5	5	5	5	5	35
97	3	4	3	3	4	4	3	24
98	4	5	4	4	5	5	5	32
99	4	4	4	4	4	5	5	30
100	5	4	5	5	4	5	5	33
101	5	5	5	5	5	5	5	35
102	3	4	3	3	4	4	3	24
103	5	3	5	5	3	5	5	31
104	3	5	3	3	5	4	5	28
105	4	4	4	4	4	3	5	28
106	5	4	5	5	4	3	3	29
107	5	5	5	5	5	4	3	32
108	3	4	3	3	4	2	3	22
109	5	4	5	5	4	4	3	30
110	5	5	5	5	5	4	4	33

Tabel 2.2 Rekapitulasi jawaban responden atas variabel Kepercayaan

No.	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	
1	5	4	4	4	5	4	4	30
2	3	3	4	3	4	3	4	24
3	5	5	5	5	5	5	4	34
4	5	5	5	5	4	5	4	33
5	5	4	3	5	3	5	4	29
6	3	3	3	3	4	3	4	23
7	3	4	3	4	3	4	4	25
8	3	4	3	3	4	3	4	24
9	3	3	3	4	5	4	4	26
10	4	5	5	5	3	5	5	32
11	4	5	3	4	4	4	3	27
12	3	3	4	4	4	4	4	26
13	3	4	4	4	4	4	3	26
14	4	4	5	4	3	4	4	28
15	3	3	3	3	4	3	4	23
16	3	3	3	3	3	3	4	22
17	4	4	4	4	4	4	4	28
18	5	5	4	5	3	5	4	31
19	5	5	5	5	4	5	4	33
20	3	3	3	4	3	4	4	24
21	3	3	4	4	4	4	4	26
22	4	3	3	3	3	3	4	23
23	4	3	3	3	4	3	3	23
24	3	3	3	4	5	4	4	26
25	3	3	3	4	4	4	3	24
26	4	5	4	5	3	5	4	30
27	4	5	5	4	4	4	4	30
28	4	4	5	5	5	5	4	32
29	4	5	4	4	4	4	5	30
30	4	3	3	3	5	3	4	25
31	4	4	3	4	4	4	5	28
32	5	5	4	5	4	5	4	32
33	4	4	4	4	3	4	4	27
34	4	5	4	5	5	5	4	32

35	4	5	4	4	4	4	4	29
36	4	4	4	5	4	5	5	31
37	4	5	4	4	5	4	4	30
38	4	5	4	5	4	5	4	31
39	3	3	3	4	4	4	4	25
40	4	5	4	4	3	4	4	28
41	4	4	4	5	5	5	4	31
42	4	4	4	4	4	4	4	28
43	4	4	4	5	4	5	3	29
44	5	5	4	4	4	4	4	30
45	4	5	5	4	5	4	4	31
46	4	4	5	5	3	5	3	29
47	5	5	4	5	4	5	3	31
48	4	5	4	5	3	5	4	30
49	4	4	4	5	4	5	4	30
50	4	5	5	5	3	5	4	31
51	4	4	4	4	5	4	4	29
52	4	4	4	4	4	4	5	29
53	5	4	4	5	5	5	5	33
54	4	4	4	3	4	3	4	26
55	4	5	4	5	5	5	3	31
56	5	4	4	3	4	3	5	28
57	4	4	4	4	3	4	4	27
58	4	4	4	5	3	5	4	29
59	4	5	4	5	4	5	5	32
60	4	4	4	3	2	3	4	24
61	4	4	5	5	4	5	4	31
62	5	4	5	5	4	5	5	33
63	5	5	5	4	3	4	3	29
64	4	4	4	4	4	4	5	29
65	5	5	4	5	5	5	5	34
66	5	5	4	4	4	4	4	30
67	5	5	4	5	3	5	2	29
68	4	4	4	3	4	3	5	27
69	4	4	5	4	5	4	4	30
70	5	4	5	5	4	5	5	33
71	5	5	4	5	3	5	5	32
72	5	5	4	5	4	5	3	31

73	4	3	3	3	5	3	4	25
74	5	5	4	5	4	5	5	33
75	5	5	5	5	4	5	4	33
76	3	3	4	3	5	3	4	25
77	3	4	4	4	4	4	5	28
78	4	4	4	3	5	3	5	28
79	5	4	4	3	4	3	4	27
80	3	4	3	4	4	4	4	26
81	5	4	4	5	3	5	3	29
82	4	4	4	3	5	3	5	28
83	4	3	3	3	5	3	5	26
84	5	4	4	5	4	5	4	31
85	5	4	4	4	5	4	3	29
86	3	3	4	3	4	3	4	24
87	5	4	5	5	5	5	5	34
88	4	4	4	3	4	3	3	25
89	5	5	5	4	4	4	5	32
90	5	4	4	5	5	5	5	33
91	4	4	4	4	2	4	4	26
92	5	4	5	4	4	4	4	30
93	5	4	4	4	4	4	4	29
94	4	4	4	4	4	4	5	29
95	4	3	4	3	5	3	4	26
96	5	4	5	5	5	5	5	34
97	3	3	4	3	4	3	4	24
98	5	4	4	4	5	4	5	31
99	5	4	5	4	5	4	4	31
100	5	4	4	5	5	5	4	32
101	5	4	4	4	5	5	5	32
102	3	3	4	3	4	3	4	24
103	5	5	5	5	5	5	3	33
104	5	5	5	5	4	3	5	32
105	5	4	3	5	3	4	4	28
106	3	3	3	3	3	5	4	24
107	3	4	3	4	4	5	5	28
108	3	4	3	3	2	3	4	22
109	3	3	3	4	4	5	4	26
110	4	5	5	5	4	5	5	33

Tabel 2.3 Rekapitulasi jawaban responden atas variabel Dukungan Supervisor

No.	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	
1	4	5	4	5	4	4	5	31
2	4	4	4	4	3	4	4	27
3	4	4	4	5	5	4	4	30
4	4	3	5	4	5	4	3	28
5	4	4	4	3	5	4	4	28
6	4	4	5	4	3	4	4	28
7	4	4	4	3	4	4	4	27
8	4	2	4	4	3	4	2	23
9	4	4	4	5	4	4	4	29
10	5	5	4	3	5	5	5	32
11	3	3	4	4	4	3	3	24
12	4	4	4	4	4	4	4	28
13	3	3	3	4	4	3	3	23
14	4	4	3	3	4	4	4	26
15	4	4	4	4	3	4	4	27
16	4	4	4	3	3	4	4	26
17	4	4	4	4	4	4	4	28
18	4	4	4	3	5	4	4	28
19	4	4	4	4	5	4	4	29
20	4	4	4	3	4	4	4	27
21	4	4	4	4	4	4	4	28
22	4	4	4	3	3	4	4	26
23	3	3	4	4	3	3	3	23
24	4	4	4	5	4	4	4	29
25	3	3	3	4	4	3	3	23
26	4	4	4	3	5	4	4	28
27	4	4	4	4	4	4	4	28
28	4	4	4	5	5	4	4	30
29	5	5	4	4	4	5	5	32
30	4	4	4	5	3	4	4	28
31	5	5	5	4	4	5	5	33
32	4	3	2	4	5	4	3	25
33	4	3	2	3	4	4	3	23
34	4	4	4	5	5	4	4	30

35	4	3	3	4	4	4	3	25
36	5	5	3	4	5	5	5	32
37	4	4	4	5	4	4	4	29
38	4	4	4	4	5	4	4	29
39	4	4	3	4	4	4	4	27
40	4	4	4	3	4	4	4	27
41	4	4	4	5	5	4	4	30
42	4	4	4	4	4	4	4	28
43	3	4	3	4	5	3	4	26
44	4	4	4	4	4	4	4	28
45	4	4	4	5	4	4	4	29
46	3	3	3	3	5	3	3	23
47	3	3	3	4	5	3	3	24
48	4	4	4	3	5	4	4	28
49	4	5	5	4	5	4	5	32
50	4	4	4	3	5	4	4	28
51	4	5	3	5	4	4	5	30
52	5	4	5	4	4	5	4	31
53	5	5	4	5	5	5	5	34
54	4	4	5	4	3	4	4	28
55	3	5	4	5	5	3	5	30
56	5	4	4	4	3	5	4	29
57	4	3	3	3	4	4	3	24
58	4	3	5	3	5	4	3	27
59	5	4	4	4	5	5	4	31
60	4	2	5	2	3	4	2	22
61	4	4	5	4	5	4	4	30
62	5	4	4	4	5	5	4	31
63	3	3	4	3	4	3	3	23
64	5	4	5	4	4	5	4	31
65	5	5	5	5	5	5	5	35
66	4	4	4	4	4	4	4	28
67	2	3	4	3	5	2	3	22
68	5	4	5	4	3	5	4	30
69	4	5	3	5	4	4	5	30
70	5	4	4	4	5	5	4	31
71	5	3	5	3	5	5	3	29
72	3	4	4	4	5	3	4	27

73	4	5	5	5	3	4	5	31
74	5	4	4	4	5	5	4	31
75	4	4	4	4	5	4	4	29
76	4	5	5	5	3	4	5	31
77	5	4	4	4	4	5	4	30
78	5	5	5	5	3	5	5	33
79	4	4	3	4	3	4	4	26
80	4	4	4	4	4	4	4	28
81	3	3	3	3	5	3	3	23
82	5	5	5	5	3	5	5	33
83	5	5	4	5	3	5	5	32
84	4	4	5	4	5	4	4	30
85	3	5	4	5	4	3	5	29
86	4	4	4	4	3	4	4	27
87	5	5	4	5	5	5	5	34
88	3	4	3	4	3	3	4	24
89	5	4	5	4	4	5	4	31
90	5	5	3	5	5	5	5	33
91	4	2	4	2	4	4	2	22
92	4	4	5	4	4	4	4	29
93	4	4	4	4	4	4	4	28
94	5	4	5	4	4	5	4	31
95	4	5	4	5	3	4	5	30
96	5	5	5	5	5	5	5	35
97	4	4	4	4	3	4	4	27
98	5	5	5	5	4	5	5	34
99	4	5	4	5	4	4	5	31
100	4	5	5	5	5	4	5	33
101	5	5	4	5	5	5	5	34
102	4	4	5	4	3	4	4	28
103	3	5	4	5	5	3	5	30
104	5	4	4	4	3	5	4	29
105	4	3	3	3	4	4	3	24
106	4	3	5	3	5	4	3	27
107	5	4	4	4	5	5	4	31
108	4	2	5	2	3	4	2	22
109	4	4	5	4	5	4	4	30
110	5	4	4	4	5	5	4	31

Tabel 2.4 Rekapitulasi jawaban responden atas variabel Organizational Citizenship Behavior

No.	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	
1	4	4	5	5	4	4	5	31
2	3	4	4	3	3	4	4	25
3	5	4	4	5	5	4	4	31
4	5	4	3	5	5	4	3	29
5	5	4	4	5	4	4	4	30
6	3	4	4	3	3	4	4	25
7	4	4	4	3	4	4	4	27
8	3	4	2	3	4	4	2	22
9	4	4	4	3	3	4	4	26
10	5	5	5	4	5	5	5	34
11	4	3	3	4	5	3	3	25
12	4	4	4	3	3	4	4	26
13	4	3	3	3	4	3	3	23
14	4	4	4	4	4	4	4	28
15	3	4	4	3	3	4	4	25
16	3	4	4	3	3	4	4	25
17	4	4	4	4	4	4	4	28
18	5	4	4	5	5	4	4	31
19	5	4	4	5	5	4	4	31
20	4	4	4	3	3	4	4	26
21	4	4	4	3	3	4	4	26
22	3	4	4	4	3	4	4	26
23	3	3	3	4	3	3	3	22
24	4	4	4	3	3	4	4	26
25	4	3	3	3	3	3	3	22
26	5	4	4	4	5	4	4	30
27	4	4	4	4	5	4	4	29
28	5	4	4	4	4	4	4	29
29	4	5	5	4	5	5	5	33
30	3	4	4	4	3	4	4	26
31	4	5	5	4	4	5	5	32
32	5	4	3	5	5	4	3	29
33	4	4	3	4	4	4	3	26
34	5	4	4	4	5	4	4	30
35	4	4	3	4	5	4	3	27
36	5	5	5	4	4	5	5	33

37	4	4	4	4	5	4	4	29
38	5	4	4	4	5	4	4	30
39	4	4	4	3	3	4	4	26
40	4	4	4	4	5	4	4	29
41	5	4	4	4	4	4	4	29
42	4	4	4	4	4	4	4	28
43	5	3	4	4	4	3	4	27
44	4	4	4	5	5	4	4	30
45	4	4	4	4	5	4	4	29
46	5	3	3	4	4	3	3	25
47	5	3	3	5	5	3	3	27
48	5	4	4	4	5	4	4	30
49	5	4	5	4	4	4	5	31
50	5	4	4	4	5	4	4	30
51	4	4	5	4	4	4	5	30
52	4	5	4	4	4	5	4	30
53	5	5	5	5	4	5	5	34
54	3	4	4	4	4	4	4	27
55	5	3	5	4	5	3	5	30
56	3	5	4	5	4	5	4	30
57	4	4	3	4	4	4	3	26
58	5	4	3	4	4	4	3	27
59	5	5	4	4	5	5	4	32
60	3	4	2	4	4	4	2	23
61	5	4	4	4	4	4	4	29
62	5	5	4	5	4	5	4	32
63	4	3	3	5	5	3	3	26
64	4	5	4	4	4	5	4	30
65	5	5	5	5	5	5	5	35
66	4	4	4	5	5	4	4	30
67	5	2	3	5	5	2	3	25
68	3	5	4	4	4	5	4	29
69	4	4	5	4	4	4	5	30
70	5	5	4	5	4	5	4	32
71	5	5	3	5	5	5	3	31
72	5	3	4	5	5	3	4	29
73	3	4	5	4	3	4	5	28
74	5	5	4	5	5	5	4	33
75	5	4	4	5	5	4	4	31
76	3	4	5	3	3	4	5	27

77	4	5	4	3	4	5	4	29
78	3	5	5	4	4	5	5	31
79	3	4	4	5	4	4	4	28
80	4	4	4	3	4	4	4	27
81	5	3	3	5	4	3	3	26
82	3	5	5	4	4	5	5	31
83	3	5	5	4	3	5	5	30
84	5	4	4	5	4	4	4	30
85	4	3	5	5	4	3	5	29
86	3	4	4	3	3	4	4	25
87	5	5	5	5	4	5	5	34
88	3	3	4	4	4	3	4	25
89	4	5	4	5	5	5	4	32
90	5	5	5	5	4	5	5	34
91	4	4	2	4	4	4	2	24
92	4	4	4	5	4	4	4	29
93	4	4	4	5	4	4	4	29
94	4	5	4	4	4	5	4	30
95	3	4	5	4	3	4	5	28
96	5	5	5	5	4	5	5	34
97	3	4	4	3	3	4	4	25
98	4	5	5	5	4	5	5	33
99	4	4	5	5	4	4	5	31
100	5	4	5	5	4	4	5	32
101	5	5	5	5	4	5	5	34
102	3	4	4	3	3	4	4	25
103	5	3	5	5	5	3	5	31
104	3	5	4	5	5	5	4	31
105	4	4	3	5	4	4	3	27
106	5	4	3	3	3	4	3	25
107	5	5	4	3	4	5	4	30
108	3	4	2	3	4	4	2	22
109	5	4	4	3	3	4	4	27
110	5	5	4	4	5	5	4	32

LAMPIRAN 3

UJI VALIDITAS

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
X1	1.000	.963
X2	1.000	.007
X3	1.000	.963
X4	1.000	.963
X5	1.000	.007
X6	1.000	.031
X7	1.000	.300

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.237	46.237	46.237	3.237	46.237	46.237
2	2.246	32.079	78.316			
3	.836	11.940	90.257			
4	.682	9.743	100.000			
5	1.189E-16	1.698E-15	100.000			
6	-2.220E-16	-3.172E-15	100.000			
7	-6.740E-16	-9.628E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X1	.982
X2	.087
X3	.982
X4	.982
X5	.087
X6	.177
X7	.547

Uji Validitas

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
X1	1.000	.976
X3	1.000	.976
X4	1.000	.976
X7	1.000	.294

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.223	80.579	80.579	3.223	80.579	80.579
2	.777	19.421	100.000			
3	.000	.000	100.000			
4	-4.441E-16	-1.110E-14	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X1	.988
X3	.988
X4	.988
X7	.542

Uji Validitas

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
X8	1.000	.559
X9	1.000	.653
X10	1.000	.482
X11	1.000	.792
X12	1.000	.003
X13	1.000	.671
X14	1.000	.005

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.165	45.219	45.219	3.165	45.219	45.219
2	1.258	17.970	63.189			
3	.832	11.891	75.080			
4	.806	11.508	86.588			
5	.499	7.135	93.723			
6	.359	5.128	98.851			
7	.080	1.149	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X8	.748
X9	.808
X10	.694
X11	.890
X12	.059
X13	.819
X14	.071

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
X8	1.000	.554
X9	1.000	.658
X10	1.000	.476
X11	1.000	.797
X13	1.000	.675

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.160	63.200	63.200	3.160	63.200	63.200
2	.857	17.137	80.337			
3	.501	10.018	90.356			
4	.402	8.033	98.389			
5	.081	1.611	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X8	.744
X9	.811
X10	.690
X11	.893
X13	.822

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
X15	1.000	.551
X16	1.000	.773
X17	1.000	.147
X18	1.000	.444
X19	1.000	.001
X20	1.000	.551
X21	1.000	.773

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.240	46.287	46.287	3.240	46.287	46.287
2	1.563	22.329	68.616			
3	1.033	14.762	83.379			
4	.775	11.065	94.443			
5	.389	5.557	100.000			
6	7.837E-16	1.120E-14	100.000			
7	-3.397E-16	-4.852E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X15	.742
X16	.879
X17	.383
X18	.667
X19	.027
X20	.742
X21	.879

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
X15	1.000	.516
X16	1.000	.810
X18	1.000	.481
X20	1.000	.516
X21	1.000	.810

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.134	62.681	62.681	3.134	62.681	62.681
2	1.471	29.425	92.107			
3	.395	7.893	100.000			
4	6.630E-16	1.326E-14	100.000			
5	-1.252E-16	-2.504E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
X15	.719
X16	.900
X18	.694
X20	.719
X21	.900

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Y22	1.000	.020
Y23	1.000	.662
Y24	1.000	.690
Y25	1.000	.081
Y26	1.000	.006
Y27	1.000	.662
Y28	1.000	.690

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.811	40.163	40.163	2.811	40.163	40.163
2	1.979	28.276	68.439			
3	1.253	17.894	86.333			
4	.595	8.504	94.837			
5	.361	5.163	100.000			
6	7.776E-16	1.111E-14	100.000			
7	1.105E-16	1.579E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Y22	.141
Y23	.814
Y24	.831
Y25	.284
Y26	.080
Y27	.814
Y28	.831

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Y23	1.000	.691
Y24	1.000	.691
Y27	1.000	.691
Y28	1.000	.691

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.766	69.147	69.147	2.766	69.147	69.147
2	1.234	30.853	100.000			
3	7.494E-16	1.874E-14	100.000			
4	-3.331E-16	-8.327E-15	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Y23	.832
Y24	.832
Y27	.832
Y28	.832

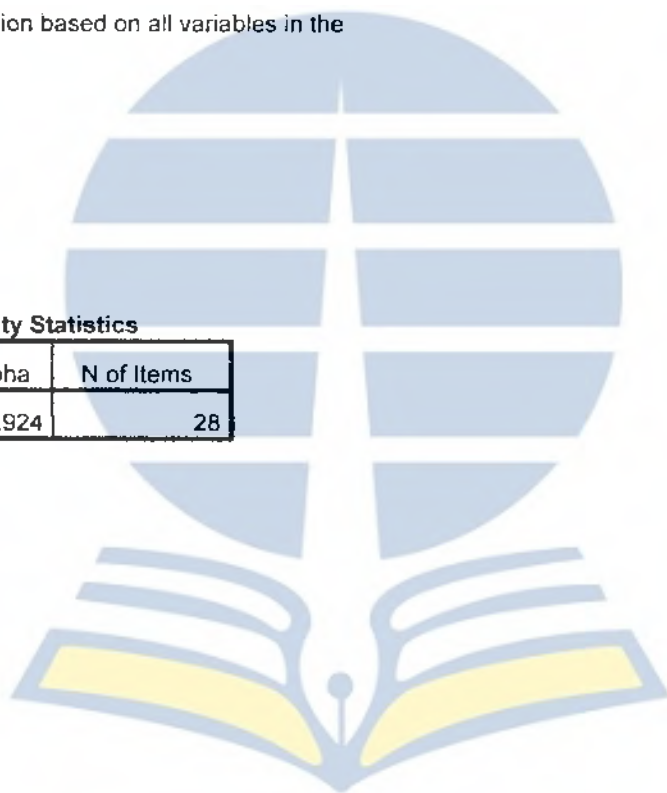
UJI RELIABILITAS**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	110	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	110	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	28



REGRESI LINEAR BERGANDA

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Factor Dukungan Supervisor, Factor LMX, Factor Kepercayaan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Factor OCB

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.973 ^a	.947	.946	.23296447

a. Predictors: (Constant), Factor Dukungan Supervisor, Factor LMX, Factor Kepercayaan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	103.247	3	34.416	634.129	.000 ^b
	Residual	5.753	106	.054		
	Total	109.000	109			

a. Dependent Variable: Factor OCB

b. Predictors: (Constant), Factor Dukungan Supervisor, Factor LMX, Factor Kepercayaan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.511E-17	.022		.000	1.000
	Factor LMX	-.008	.047	-.008	-.164	.870
	Factor Kepercayaan	.010	.047	.010	.214	.831
	Factor Dukungan Supervisor	.973	.022	.973	43.434	.000

a. Dependent Variable: Factor OCB