BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Uji Asumsi

5.1.1 Hasil Uji Asumsi

5.1.1.1 Uji Normalitas

Menurut Hidayat (2013) uji normalitas digunakan untuk menilai sebaran data pada suatu kelompok variabel berdistribusi normal atau tidak. Jika data normal, hal itu menandakan sampel mewakili populasi sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Teknik pengujian yang digunakan adalah Kolmogorov Smirnov. Data dikatakan normal apabila nilai taraf signifikasinya lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$). Berikut penjelasan dari uji normalitas pada penelitian ini :

1. *Organizasional Citizenship Behavior*

   Variabel *Organizasional Citizenship Behavior* memiliki nilai Z K-S = 0,103 dan p = 0,175 ($p>0,05$), yang berarti data memiliki sebaran normal.

2. *Leader Member Exchange*

   Variabel LMX memiliki nilai Z K-S = 0,076 dan p = 0,200 ($p>0,05$), yang berarti data memiliki sebaran normal.

5.1.2 Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel linear atau tidak. Pada penelitian ini, nilai F linear = 27,762 dan p = 0,000 ($p<0,01$), yang berarti ada hubungan linear yang sangat signifikan antara LMX dengan OCB. Hasil ini menunjukkan asumsi linieritas terpenuhi.

5.2. Hasil Analisis Data

Hasil uji hipotesis memberikan nilai r_{xy} = 0,569 (p<0,01), yang berarti ada hubungan positif yang sangat signifikan antara LMX dengan OCB pada karyawan di PT X. Semakin tinggi kualitas LMX maka semakin tinggi pula OCB pada karyawan PT X, dan begitu pula sebaliknya. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian diterima.

Hasil analisis korelasi antara masing-masing dimensi LMX dengan OCB memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 5.1 Hasil Analisis Korelasi antara Masing-Masing Dimensi *Leader Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behavior*

No	Dimensi LMX	r	P
1	Affect	0,407	0,001
2	Loyalty	0,392	0,001
3	Contribution	0,386	0,001
4	Profesional Respect	0,488	0,000

Tabel di atas memperlihatkan bahwa masing-masing dimensi LMX dengan OCB memiliki hubungan positif yang sangat signifikan. Dimensi professional respect memiliki nilai korelasi yang paling besar (r = 0,488 dan p = 0,000) dan dimensi contribution memiliki nilai korelasi paling rendah (r = 0,386 dan p = 0,001).

5.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa hipotesis diterima karena nilai rxy = 0,569 (p<0,01), yang berarti ada hubungan positif yang sangat signifikan antara LMX dengan OCB pada karyawan di PT X. Semakin tinggi kualitas LMX maka semakin tinggi pula OCB pada karyawan PT X, dan begitu pula sebaliknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pangemanan dan Suharnomo (2016) seiring dengan nilai LMX yang bertambah maka nilai OCBnya pun bertambah. Peningkatan nilai LMX menunjukkan ada hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang menumbuhkan perilaku rekanan dewasa (mature partnerships) yang menjadi semakin tinggi, sehingga hal itu berdampak pada peningkatan

kemunculan perilaku dimensi OCB pada karyawan yang dapat dicermati oleh atasan.

Adanya hubungan positif antara LMX dengan OCB, sesuai dengan temuan Ilham dan Herawati (2017) bahwa semakin tinggi LMX berarti karyawan memiliki kualitas hubungan yang tinggi sehingga meningkatkan peringkat kerja yang lebih tinggi, niatan karyawan untuk berhenti bekerja rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan munculnya OCB.

Terdapat hubungan positif antara LMX dengan OCB, sesuai dengan temuan Prabawa dan Rozak (2016) bahwa semakin tinggi LMX maka semakin tinggi OCB. LMX yang tinggi menunjukkan terdapat interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi sehingga mendorong karyawan untuk melakukan perilaku OCB tanpa harus mendapatkan imbalan formal dari perusahaan. Interaksi atasan bawahan yang berkualitas juga menunjukkan atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya, sehingga bawahan akan merasakan kalau atasannya memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini akan meningkatkan rasa percata dan hormat bawahan kepada atasan dan dengan demikian karyawan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan.

LMX berhubungan positif dengan OCB pada karyawan di PT X, terkait dengan kualitas interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Kualitas interaksi tersebut memenuhi kebutuhan emosional dan komunikasi karyawan, sehingga karyawan akan merasa diperhatikan, diarahkan dan dihargai oleh organisasi sehingga membentuk pola perilaku positif, seperti mengerjakan hal-hal untuk organisasi di luar tugasnya (Ibrahim, dkk., 2017 dan Morrow 2005).

Leader Member Exchange berhubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan di PT X, yang ditunjukkan dengan tingginya

dimensi *affect* dengan tingginya OCB (r = 0,407 dan p = 0,001). Dimensi *affect* yang tinggi ditunjukkan dengan kekaguman bawahan terhadap atasan, merasa atasan sebagai tipe teman yang menyenangkan dan partner kerja yang menyenangkan, sehingga menimbulkan kepuasan berinteraksi dengan atasan, yang pada akhirnya membuat karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang dimanifestasikan dengan perilaku ekstra peran. Hal ini sesuai dengan pendapat Hoon dan Ansari (2005) bahwa dimensi affect dari LMX memiliki peran penting dalam memprediksi OCB, terkait dengan budaya sosial yang menekankan kepada pentingnya menjaga hubungan. Dimensi *affect* ini didasarkan pada ketertarikan atau kesukaan antara bawahan dengan atasan secara interpersonal.

Leader Member Exchange berhubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan di PT X, yang ditunjukkan dengan tingginya dimensi loyalty dengan tingginya OCB (r = 0,392 dan p = 0,001). Dimensi loyalty yang tinggi ditunjukkan bahwa atasan memberikan perlindungan dan dukungan terhadap bawahan ketika terjadi kesalahan. Hal ini membuat karyawan merasa aman dan menimbulkan rasa setia dengan organisasi, yang dimanifestasikan dengan munculnya OCB, seperti bersedia membantu karyawan lain tanpa mengharapkan imbalan. Hal ini sesuai dengan Bowler dkk (2010) dan Wei, dkk (2010) bahwa kesetiaan bawahan terhadap atasan akan membuat bawahan secara sukarela bersikap dan bertindak sesuai yang diharapkan oleh atasan, termasuk perilaku OCB.

LMX berhubungan positif dengan OCB pada karyawan di PT X, yang ditunjukkan dengan tingginya dimensi *contribution* dengan tingginya OCB (r = 0,386 dan p = 0,001). Dimensi *contribution* yang tinggi ditunjukkan dengan tingginya rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan terhadap

pekerjaannya. Tanggung jawab yang tinggi membuat individu akan melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, baik yang merupakan kewajiban maupun diluar kewajiban. Hal ini sesuai dengan pendapat Hoon dan Ansari (2005) bahwa dimensi *contribution* dari LMX memiliki peran penting dalam memprediksi OCB, terkait dengan pandangan atasan bahwa bawahan yang memiliki kontribusi tinggi cenderung memiliki kesadaran OCB yang tinggi pula. Ibrahim, Ghani, Hashim, dan Amin (2017) juga mengungkapkan bahwa dimensi *contribution* dari LMX berpengaruh kuat terhadap OCB karena menunjukkan upaya dan kontribusi investasi secara eksplisit dan implisit oleh bawahan dan atasan terhadap efisiensi operasional sehingga membuat dimensi *contribution* menjadi faktor yang akan mengarah pada kinerja OCB yang lebih tinggi.

Leader Member Exchange berhubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan di PT X, yang ditunjukkan dengan tingginya dimensi *profesional respect* dengan tingginya OCB (r = 0,488 dan p = 0,001). Dimensi *Profesional Respect* yang tinggi ditunjukkan dengan sikap saling menghormati dan menghargai antara atasan dengan bawahan. Sikap respek ini akan menciptakan kualitas hubungan yang harmonis dan akrab antara atasan dengan bawahan, sehingga mendorong bawahan berperilaku ekstra peran. Hal ini sesuai dengan pendapat Ibrahim, dkk (2017) bahwa dimensi respect dari LMX merupakan prediktor terkuat kedua dari OCB dalam kaitannya dengan interaksi langsung dengan atasan melalui sikap peduli dan perhatian, dimana atasan mengamati dan mendengarkan bawahannya akan meningkatkan rasa hormat dan pengaruh bawahan terhadap atasannya dan hal ini akan menyebabkan peningkatan OCB bawahan. Dimensi respect ini memiliki pengaruh kuat juga dalam kaitannya dengan dominasi budaya kolektivitas yang membentuk budaya

kerja yang menjaga hubungan harmonis lebih penting daripada menjalankan tugas;

Variabel OCB pada penelitian ini memiliki *mean* hipotetik (MH) = 60 dan SD = 13,33, sedangkan *mean empiris* (ME) = 67,20 dan SD= 13,889, sehingga variabel ini tergolong tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa OCB pada karyawan PT X tergolong tinggi, yang artinya mayoritas responden memiliki perilaku ekstra diluar job deskripsi yang tinggi untuk keefektifan dan efisiensi organisasi yang dilakukan bedasarkan suka rela, yang diindikasikan dengan *altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue.* Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan identifikasi permasalahan yang mengungkapkan ada fenomena OCB yang rendah, dan hal ini dimungkinkan karena dasar-dasar wawancara yang digunakan untuk identifikasi masalah kurang mendalam atau tidak mencakup indikator-indikator yang komprehensif dari dimensi-dimensi OCB. Kemungkin lainnya, alat ukur OCB yang digunakan ternyata ditujukan untuk dokter dan perawat dan belum disesuaikan secara aplikatif untuk subjek dalam penelitian ini (karyawan operator). Dengan kata lain, item-item dari skala OCB yang digunakan bersifat luas atau belum spesifik untuk karyawan operator.

Variabel LMX pada penelitian ini memiliki MH = 40 dan SD = 8,00, sedangkan ME = 39,92 dan SD= 7,687, sehingga variabel ini tergolong sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa LMX pada karyawan PT X tergolong sedang, yang artinya mayoritas responden memiliki pandangan yang cukup baik mengenai kualitas relasi antara bawahan dengan atasan, yang diindikasikan dengan *affect, loyalty, contribution* d*an professional respect*.

Pada penelitian ini, terungkap bahwa LMX memberi sumbangan efektif sebesar 32,38% terhadap OCB. Hal ini menunjukkan ada faktor lain diluar model

yang mempengaruhi OCB sebesar 67,72%, seperti suasana hati (mood), persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support*), masa kerja, jenis kelamin, budaya dan iklim organisasi (Organ,2008).

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini terdapat beberapa kelemahan yang menyebabkan pentingnya berhati-hati dalam menafsirkan hasil penelitian, seperti: Pedoman wawancara yang digunakan kurang konsisten untuk menyusun skala OCB sehingga hasilnya seolah-olah tidak konsisten identifikasi masalah dengan hasil penelitian terkait tinggi atau rendahnya OCB

1. Penelitian ini menggunakan Skala OCB yang dikembangkan oleh Novitri (2016) bedasarkan teori Organ (1998), dan skala ini digunakan pada subjek dokter dan perawat. Peneliti tidak melakukan modifikasi pada item-item yang ada, padahal subjek yang digunakan adalah karyawan operator. Hal ini memungkinkan hasil OCB bias karena pernyataan-pernyataannya bersifat umum atau tidak spesifik dalam konteks pekerjaan pada lingkungan operator.
2. Peneliti tidak bisa mendampingi responden dalam pengisian kesuioner yang berbentuk *google form* sehingga jika responden mengalami kesulitan dalam pengerjaan, responden mengisinya tidak sesuai dengan keadaan. Meskipun peneliti menyertakan nomor kontak yang bisa dihubungi jika ada yang perlu ditanyakan terkait pengisian kuesioner.
3. Pada *google form*, peneliti tidak menjelaskan lagi tujuan dari penelitian ini. Peneliti hanya memberi keterangan di teks *whatsapp* yang disebarkan di grup karyawan sehingga hal ini juga bisa menjadi faktor responden menjawab pernyataan dengan *social desirability* atau respon yang diharapkan lingkungan yang tinggi.

4. Pada penelitian ini, variabel LMX yang memiliki definisi sebagai kualitas hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan hanya diukur dari bawahan saja.