



PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN MOTIVASI TERHADAP ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA PT. BANK CENTRAL ASIA KANTOR CABANG UTAMA YOGYAKARTA

Mohammad Ilham¹
Jajuk Herawati²

¹Alumni Fakultas Ekonomi UST Yogyakarta

²Dosen Fakultas Ekonomi UST, Yogyakarta

Korespondensi: dwynarco94@yahoo.com

ABSTRAK

Alur Naskah:	<i>The purpose this study was to describe (1) the effect of LMX (Leader Member Exchange) and motivation on OCB (Organization Citizenship Behavior) at PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Yogyakarta.</i>
Diserahkan:	
18 Oktober 2017	
Revisi:	
20 Oktober 2017	
Diterima untuk terbit:	<i>The population 185 employess as the sample. Data colletion using questionare with probaility sampling with accidental sampling method. This study used multiple regresion analyis by the F-test and T-test.</i>
30 Oktober 2017	
Tersedia online:	<i>The result showed: (1) there is positive and significant correlation between LMX (Leader Member Exchange) and OCB (Organization Citizenship Behavior) the result of regression are $\beta=0.121$ and sig. 0.020 (0.020<0,05), (2) there is positive and significant correlation between motivation and OCB (Organization Citizenship Behavior) with $\beta=1.254$ sig. 0.000 (0,000<0.05). Value of coefficient determination (R2) is equal to 0.475 or 47,5% mean OCB variable influenced by LMX (Leader Member Exchange) and motivation the different are influenced by another factor.</i>
30 Oktober 2017	
Kata Kunci:	
LMX (Leader Member Exchange), motivation, OCB	

PENDAHULUAN

Setiap organisasi atau perusahaan diharapkan mampu mengelola dan mengatur aspek sumber daya manusia yang dimiliki dengan sebaik mungkin. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dengan yang namanya sikap atau peran dari seorang pemimpin dalam mengatur karyawan. Kepemimpinan menurut Robbin

(2002:3) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Peran pemimpin dalam sebuah perusahaan tidak hanya dalam hal memerintah karyawannya saja tetapi diperlukan juga hubungan yang baik antara atasan dan bawahan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan. Salah satu konsep kepemimpinan dalam hal hubungan antara atasan dan bawahan biasa disebut dengan leader member exchange (LMX). Yukl (1998) menjelaskan leader member exchange (LMX) adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain. leader member exchange (LMX) tidak hanya melihat perilaku atasan saja tetapi juga menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

Selain dengan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, diperlukan juga motivasi kerja yang ada pada diri karyawan. Motivasi (motivation) adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif (Luthans, 2006). Motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang menimbulkan kekuatan, menggerakkan, mendorong, dan mengarahkan motivasi (Handoko, 2000). Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Bila seorang karyawan termotivasi maka karyawan tersebut akan sekuat tenaga bekerja keras melakukan pekerjaannya dengan baik untuk keberhasilan perusahaan.

Bukan hanya bekerja sesuai diskripsi pekerjaannya tetapi karyawan diharapkan bisa mengerjakan hal-hal lain diluar diskripsi pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan sikap kepemimpinan yang baik dan juga motivasi kerja yang tinggi maka akan timbul kerelaan karyawan dalam bekerja demi pencapaian tujuan perusahaan. Kerelaan karyawan dalam bekerja tersebut biasa disebut dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organ (1988), mendefinisikan OCB (Organizational Citizenship Behavior) adalah suatu bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual (perilaku bebas) yang tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.

PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk Kantor Cabang Utama (KCU) Yogyakarta memiliki 13 Kantor Cabang Pembantu (KCP) yang tersebar diwilayah Yogyakarta. PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk Kantor Cabang Utama (KCU) Yogyakarta. PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk sebagai salah satu perusahaan swasta terbesar yang bergerak dibidang perbankan mempunyai visi menjadi bank nomor satu pilihan masyarakat, yang berperan sebagai pilar perekonomian indonesia. PT. Bank Central Asia (BCA) merupakan salah satu bank swasta terbesar di Indonesia yang memiliki jutaan nasabah aktif. Agar dapat terwujudnya visi tersebut karyawan dituntut bekerja lebih keras, dan harus memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dengan tingkat kedekatan antara atasan dan bawahan yang baik di perusahaan PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk Kantor Cabang Utama (KCU) Yogyakarta akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi bawahan, dan dapat menimbulkan kemauan serta kerelaan karyawan untuk melakukan pekerjaan diluar dengan diskripsi pekerjaannya tanpa adanya paksaan ataupun imbalan.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

LMX (Leader Member Exchange)

Yulk (1998) menjelaskan bagaimana atasan dan bawahan mengembangkan hubungan saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan dalam satu organisasi. LMX tidak hanya melihat perilaku atasannya saja tetapi menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Ivancevich, et al (2006) mengatakan bahwa leader member exchange (LMX) adalah pendekatan yang mengenali tidak adanya konsisten perilaku atasan kepada seluruh bawahannya. Atasan membina ikatan dan hubungan pribadi terhadap masing – masing bawahannya. Sementara itu, menurut Robbins (2007) mengatakan akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya hubungan khusus dengan suatu grup yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Dasar pemikiran teori *Leader Member Exchange* (LMX) bahwa dalam sebuah organisasi, pemimpin mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya (Robbins, 2007). Robbins dan Judge (2008) membagi bawahan dalam dua kategori *in – group members* dan *out – group members*, yaitu:

1. In – group members

Atasan berpendapat bahwa bawahan yang ada pada kategori ini adalah bawahan yang dapat diandalkan dalam berpartisipasi dan memberikan usaha yang lebih dari yang ditetapkan di gambaran pekerjaan (*job description*). Atasan akan memperlakukan bawahan dalam kategori ini sebagai bawahan yang memperoleh penilaian kerja yang lebih tinggi, pergantian yang lebih rendah, dan kepuasan kerja yang lebih baik karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang tinggi.

2. Out – group members

Atasan berpendapat bahwa bawahan dalam kategori ini adalah bawahan yang melaksanakan tugas – tugasnya sesuai dengan gambaran pekerjaan formal mereka saja. Atasan akan memperlakukan bawahan dalam kategori ini sebagai bawahan yang memperoleh lebih sedikit waktu, lebih sedikit penghargaan darinya dan mendapatkan sedikit dukungan dari atasan karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang rendah.

Motivasi

Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif (Luthans, 2005). Mangkunegara (2005) mengungkapkan, motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan/pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. George dan Jones (2005) (dalam Kusuma, 2014) mendefinisikan motivasi kerja sebagai, semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

Motivasi adalah kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi-organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Ada 3 unsur kunci dalam definisi motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan (Robbins, 1996).

Abraham Maslow mengemukakan bahwa motivasi terbentuk karena manusia memiliki kategori kebutuhan pokok. Teori yang dikemukakan Maslow tersebut terkenal dengan sebutan Teori Hirarki Kebutuhan. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan *fisiologis*, adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik. Seperti: makanan, minuman, perlindungan (pakaian dan perumahan), dan kebutuhan fisik lain.
2. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan manusia yang muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik, keindependenan dari segala ancaman dan emosional.
3. Kebutuhan sosial, ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi sosial antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, dan antara manusia dengan kelompok. Mencakup: rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.
4. Kebutuhan ego atau penghargaan, yaitu kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi atau *ego*. Mencakup faktor penghargaan internal seperti: harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghargaan eksternal seperti: misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri, adalah kebutuhan seseorang untuk menjadi manusia sesuai kecakapannya. Antara lain: pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

Pada saat bekerja karyawan tidak hanya bekerja sesuai dengan apa yang telah ditetapkan (*in-role*) dan tetapi juga terkadang dapat melakukan hal lain diluar pekerjaannya (*ex-role*). Kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal inilah yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavioral* (Smith et al., 1983). Perilaku OCB biasa disebut juga dengan perilaku *ex-role* karena perilaku OCB merupakan perilaku kerja yang bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (*in-role*) tetapi juga bekerja diluar deskripsi pekerjaannya yang tidak secara kontrak mendapatkan kompensasi pada sistem penghargaan. Robbins dan Judge (2008:40) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Organ (1988), mendefinisikan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah suatu bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual yang tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.

- H1 : LMX (Leader Member Exchange) berpengaruh positif terhadap OCB karyawan PT. Bank Central Asia Yogyakarta.
- H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB karyawan PT. Bank Central Asia Yogyakarta.
- H3 : LMX dan Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB (*Organizational citizenship behavior*) karyawan PT. Bank Central Asia Yogyakarta

METODE PENELITIAN

Sifat Penelitian

Penelitian ini akan meneliti hubungan sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen, yaitu LMX (leader member exchange) (X1) dan Motivasi kerja (X2) terhadap variabel OCB (*Organizational citizenship behavior*) (Y).

Definisi Operasional

LMX (*leader member exchange*)

Terdapat tiga indikator *leader member exchange* (Graen dan Uhl-Bien, 1995), yaitu:

- a. *Respect*, hubungan saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain antara atasan dengan bawahan karyawan PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta. Mengetahui bagaimana atasan menghormati kemampuan bawahan, dan bagaimana bawahan menghormati kemampuan dan keputusan atasan dalam kepemimpinannya.
- b. *Trust*, hubungan rasa saling percaya antara atasan dengan bawahan PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta. Indikator untuk mengukur seberapa tingkat kepercayaan atasan terhadap bawahan dan sebaliknya seberapa tingkat kepercayaan bawahan terhadap atasan.
- c. *Obligation*, pengaruh kewajiban atau keharusan dalam bekerja karyawan PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta antara atasan dan bawahan. Pengaruh kewajiban pekerjaan antara atasan dan bawahan akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja.

Motivasi Kerja

Terdapat tiga indikator dalam motivasi kerja menurut George dan Jones (2005), yaitu :

- a. Arah perilaku, mengacu pada perilaku yang dipilih pegawai PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta saat bekerja. Mengetahui bagaimana sikap pegawai PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta pada saat menjalankan kewajiban pekerjaannya dan sikap perilaku antar sesama rekan kerja maupun atasan.
- b. Tingkat usaha, mengacu pada seberapa keras usaha dan semangat kerja pegawai PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta dalam bekerja.
- c. Tingkat kegigihan, lebih kepada mental pegawai PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta dalam menghadapi masalah. Mengacu pada seberapa tingkat kemampuan pegawai PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya.

OCB (*Organizational citizenship behavior*)

Organ (1988), mendefinisikan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah suatu bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual (perilaku bebas) yang tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam penelitian ini OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah perilaku bebas pegawai PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta yang melakukan pekerjaan tanpa mementingkan sistem *reward* formal yang akan diberikan tetapi dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Indikator yang digunakan menurut Organ (1988) OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) terdiri dari 5 dimensi, yaitu :

- a. *Altruism*, Perilaku karyawan PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta dalam membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada rekan kerjanya atau perilaku yang lebih mengutamakan kepentingan orang lain.

- b. *Courtesy*, Perilaku karyawan PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta yang menjadi bagian individu untuk menggantikan orang lain dalam organisasi tentang perubahan yang mempengaruhi kerja mereka. Membantu mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja.
- c. *Sportsmanship*, Toleransi pada situasi yang kurang ideal atau tidak nyaman yang terjadi di tempat kerja tanpa mengeluh. Perasaan untuk menahan diri dari keluhan tentang hal-hal yang tidak disukai. Perilaku karyawan PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta dalam menjaga emosional diri agar tercipta suasana yang ideal dalam lingkungan kerja.
- d. *Civic Virtue*, Terlibat dan ikut bertanggungjawab terhadap kegiatan-kegiatan organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Mengetahui seberapa kepedulian karyawan PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta dalam perkembangan dan kemajuan perusahaan.
- e. *Conscientiousness*, Tindakan karyawan PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta dalam melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi melampaui persyaratan minimal yang dibutuhkan.

Metode Penelitian

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini sebagai populasi adalah seluruh PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta yang berjumlah 345 orang.

Teknik Pengambilan Sampel

Supriyanto dan Maharani (2013) menjelaskan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian ini untuk menentukan jumlah sampel peneliti menggunakan rumus Slovin. Berdasarkan penghitungan sample dengan rumus diatas ditemukan jumlah sample untuk penelitian ini adalah 185,2 yang dibulatkan menjadi 185 dengan galat pendugaan 5%.

Teknik Analisis Data

Untuk mendapatkan model persamaan regresi yang baik dan benar – benar mampu memberikan estimasi yang handal dan tidak bisa sesuai dengan kaidah BLUES (*Best Linear Unbiased Estimator*) maka perlu dilakukan uji terhadap linearitas penyimpangan asumsi klasik yang meliputi uji normalitas data, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

Model analisis yang digunakan adalah model analisis regresi linear berganda. Model ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + e$$

Keterangan :

Y = *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

x₁ = *Leader Member Exchange* (LMX)

x₂ = Motivasi Kerja

α = Koefisien konstanta

β₁β₂ = Koefisien Regresi

e = error

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji asumsi klasik yang dipakai dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas dan autokolerasi.

Tabel Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		185
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.90967772
	Absolute	.091
Most Extreme Differences	Positive	.062
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		1.237
Asymp. Sig. (2-tailed)		.094

Berdasarkan Tabel dapat diketahui nilai *asympt.sig* sebesar 0,091 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Suatu asumsi penting dari model regresi linier klasik adalah bahwa gangguan (*disturbance*) yang muncul dalam regresi adalah homoskedastisitas, yaitu semua gangguan tadi mempunyai varian yang sama. Hasil uji Heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig	batas	Keterangan
<i>Leader Member Exchange</i>	0.103	>0,05	Tidak terjadi heterokedasitas
Motivasi Kerja	0.773	>0,05	Tidak terjadi heterokedasitas

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa nilai probabilitas lebih besar dari 5%, dengan demikian variabel yang diajukan dalam penelitian tidak terjadi heterokedasitas.

Tabel Uji Multikolineartias

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Leader Member Exchange</i>	0.857	1.166	Tidak terjadi multikolinieritas
Motivasi Kerja	0.857	1.166	Tidak terjadi multikolinieritas

Berdasarkan tabel 4.24 dapat diketahui bahwa nilai *tolerance value* > 0,01 atau nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

Untuk menguji Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Motivasi terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) digunakan analisis regresi linier berganda.

Dalam model analisis regresi linier berganda akan diuji secara simultan (uji F) maupun secara parsial (uji t). Ketentuan uji signifikansi uji F dan uji t adalah sebagai berikut:

Ringkasan hasil analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	B	t hitung	Sig t	Keterangan
(Constant)	5.694			
<i>Leader Member Exchange</i>	0.121	2.355	0.020	Signifikan
Motivasi Kerja	1.254	12.707	0.000	Signifikan
F hitung	84.211			
Sig F	0.000			
R square	0.475			

Berdasarkan Regresi Simultan, diperoleh nilai F-hitung sebesar 84,211 dengan probabilitas (p) = 0,000. Berdasarkan ketentuan uji F dimana nilai probabilitas (p) \leq 0,05, *Leader Member Exchange* dan Motivasi kerja secara simultan mampu memprediksi perubahan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

1. *Leader Member Exchange*

Berdasarkan uji regresi parsial, diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,355 koefisien regresi (beta) 0,121 dengan probabilitas (p) = 0,020. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas (p) \leq 0,05 dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Ini menunjukkan semakin baik *Leader Member Exchange* dari pegawai PT. Bank Central Asia KCU Yogyakarta secara otomatis akan mampu meningkatkan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

2. Motivasi Kerja

Berdasarkan uji regresi parsial, diperoleh nilai t-hitung sebesar 12,707 koefisien regresi (beta) 1,254 dengan probabilitas (p) = 0,000. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas (p) \leq 0,05 dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Ini menunjukkan semakin baik motivasi kerja dari pegawai PT Bank Central Asia KCU Yogyakarta secara otomatis akan mampu meningkatkan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

Besar pengaruh *Leader Member Exchange* dan Motivasi Kerja secara simultan terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,475. Artinya, 47,5% OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dipengaruhi oleh *Leader Member Exchange* dan Motivasi Kerja. Dan 52,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Hal tersebut terbukti dengan nilai t hitung sebesar 2,355 dengan probabilitas 0,020 dimana angka tersebut signifikan karena ($p < 0,05$).

LMX (*Leader Member Exchange*) merupakan salah satu sifat kepemimpinan yang berhubungan dengan tingkat kedekatan antara atasan dan bawahannya. Karyawan yang memiliki kualitas hubungan yang tinggi akan memiliki peringkat kerja yang lebih tinggi, niatan karyawan untuk berhenti bekerja yang rendah, kepuasan yang lebih besar terhadap atasan dan kepuasan keseluruhan yang lebih besar dibanding bawahan dengan hubungan yang rendah (Hanzaee & Mirvaisi, 2013).

Leader Member Exchange (LMX) diyakini sebagai prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Miner (dalam Kambu, 2012) mengemukakan bahwa interaksi Atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya motivasi kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai.

Riggio (2009) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan dan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi, hal ini tentunya akan meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka tergerak untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari apa yang diharapkan oleh atasan mereka.

Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Kurniawati (2010), menyatakan bahwa *Leader member exchange* mempunyai pengaruh yang signifikan pada OCB karyawan sebagai LMX yang tinggi memotivasi karyawan untuk memperlihatkan perilaku extra-role tanpa penghargaan formal dari organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Hal tersebut terbukti dengan nilai t hitung sebesar 12,707 dengan probabilitas 0,000 dimana angka tersebut signifikan karena ($p < 0,05$).

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi-organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat atau dorongan dari seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deskripsi pekerjaannya (Tania, 2013).

Motivasi yang diberikan perusahaan adalah motivasi yang berasal dari luar, dan akan memberikan timbal balik yang baik kepada perusahaan. Timbal balik yang didapat dari para pegawai adalah berupa kinerja yang semakin baik yang di berikan untuk perusahaan oleh pegawai (Sutanto, 2013).

Perusahaan memberikan motivasi agar kinerja yang dilakukan pegawai dapat optimal. Keoptimalan kinerja tidak hanya mencakup pekerjaan formal saja, tetapi mampu mencakup pada pekerjaan non formal atau pekerjaan ekstra yang sering disebut *organizational citizenship behavior* (Judge, 2008).

Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan suka rela melakukan segala pekerjaannya tanpa harus ada pengawasan oleh atasan. Sehingga tanpa disadari karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan secara suka rela, dan tanpa adanya paksaan bahkan imbalan untuk mengerjakan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaannya (Robbins, 2007).

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh Valensia Kurniawan (2014) menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi positif perilaku OCB karyawan. Motivasi kerja merupakan semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Hal tersebut terbukti dengan nilai f hitung sebesar 84,211 dengan probabilitas 0,000 dimana angka tersebut signifikan karena ($p < 0,05$).

Organizational citizenship behavior adalah suatu perilaku kerja yang bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (in-role) tetapi juga bekerja diluar deskripsi pekerjaannya yang tidak secara kontrak mendapatkan kompensasi pada sistem penghargaan. OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) karyawan terhadap perusahaan sangatlah penting artinya bagi perusahaan karena dapat membantu perusahaan atau organisasi untuk mempermudah kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya (Aditya Jati Prabawa, 2011).

Perilaku OCB muncul apabila seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, karena seorang karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan secara sukarela melakukan semua pekerjaannya tanpa perlu adanya pengawasan. Ini berarti motivasi kerja sangat dekat kaitannya dengan OCB (*Organizational citizenship behavior*) (Kartika Putri Susanto, 2010).

Motivasi kerja sangat diperlukan seorang karyawan untuk mau melakukan segala pekerjaannya secara sukarela, namun juga diperlukan tingkat kedekatan yang tinggi antara karyawan dengan atasannya. Karyawan yang memiliki kualitas hubungan yang tinggi akan memiliki peringkat kerja yang lebih tinggi, niatan karyawan untuk berhenti bekerja yang rendah, kepuasan yang lebih besar terhadap atasan dan kepuasan keseluruhan yang lebih besar dibanding bawahan dengan hubungan yang rendah. Sehingga dapat diartikan juga bahwa LMX berpengaruh terhadap perilaku OCB karyawan (Susatyo Yuwono, 2009).

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh Verry Ferdiana (2014), menyatakan bahwa LMX dan motivasi berhubungan dengan OCB (*Organizational citizenship behavior*), LMX akan membuat karyawan bersikap positif terhadap perusahaan sehingga karyawan bekerja maksimal guna mencapai tujuan perusahaan dan bahkan bekerja lebih dari yang diharapkan perusahaan dan motivasi membuat karyawan giat dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya dan tugas-tugas lain yang tidak menjadi kewajibannya..

PENUTUP

1. Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Dengan probabilitas 0,020 dimana angka tersebut signifikan karena ($p < 0,05$).
2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Dengan probabilitas 0,000 dimana angka tersebut signifikan karena ($p < 0,05$).
3. Ada pengaruh bersama antara variabel Leader Member Exchange dan motivasi kerja terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Dengan probabilitas 0,000 dimana angka tersebut signifikan karena ($p < 0,05$).

DAFTAR PUSTAKA

- Graen, George B. Dan Uhl-Bien, Mary. (1995). *Relationship-Based Approach to Leadership : Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years : Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*. University of Nebraska – Lincoln.
- Hadi, Sutrisno. 2000. *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Hair, Joseph F et al. 2006. *MultiVariate Data Analysis. Fifth Edition*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Handoko, T.H., 2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi kedua, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hanzaee K.H & Mirvaisi M. 2013. A Survey On Impact Of Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior And Job Satisfaction On Employees' Performace In Iranizan Hotel Industry. *Journal Management Science Letters*. Vol. 3, Halaman : 1395-1402.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. dan Matteson, M. T. 2007. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kambu, A., dkk. 2012. Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papa. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10 (2): 262-272.
- Kurniawan, Valensia. 2014. Pengaruh Dukungan Organisasional dan LMX terhadap OCB pada Karyawan Bank Yang Sedang Berkembang di Surabaya. *Skripsi. Universitas Khatolik Widya Mandala Surakarta*.
- Kurniawati, 2010. Pengaruh Leader-Member Exchange Pada Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepercayaan dan Dukungan Supervisor Sebagai Variabel Pemeditasi (Studi Pada Perawat RSUD dr. Moewardi, Surakarta). *Skripsi. Universitas Sebelas Maret Surakarta*.
- Kusuma, Lingga Sakti. (2014). "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai RRI Yogyakarta". *Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Landy, F.J., & Conte J.M. (2010). *Work in the 21st Centuruy : an Introduction to Industrial an Organizational Psychology (third edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R.C., Raymond, T.S., & Sandy, J.W. (1997). Leader Member Exchange Theory: The Past and Potential The Future. JAI Press Inc: Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 15, 47-199.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke 10. Diterjemahkan oleh: Yuwono, Vivin Andika., Purwanti, Shekar., Arie P, Theresia., dan Rosari, Winong. Yogyakarta. Andi
- Morrison, E.W. 1994. Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(4): 1543-1567.
- Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.

- Lexington, MA: Lexington Books.
- Prabawa, Aditya Jati dan Hasan, Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Dan *Person-Organization Fit* (Po-Fit) Terhadap *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Di Lingkungan Bkd Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Universitas Stikubank Semarang* 2016.
- Riggio, R. E. (2009). *Introduction to industrial/ organizational psychology*. (5 th Edition). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior* 12th ed. Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P., 2002., *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins P. Stephen, (1996) , *Perilaku Organisasi* , Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prehallindo
- Smith, C.A., Organ D. W., & Near, J. P. 1983. *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68(4): 653-663.
- Sugiyono, 2001. *Metode Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfabeta Bandung
- Sutanto, Eddy M. dan Tania, Anastasia. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Dai Knife di Surabaya. *AGORA, Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis* 1 (3).
- Yukl, G.A. 1998. *Leadership in Organization*. Second Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc