

Pengaruh *Leader-Member Exchange*, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda

**Whulan Crisna Fransita
Jurusan Manajemen Keuangan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mulawarman**

ABSTRAK

Whulan Crisna Fransita. 2016. Pengaruh *Leader-Member Exchange*, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda. Dibimbing oleh Bapak Prof. Dr. Sukisno S. Riadi, MM. sebagai penasihat pertama dan Ibu Triana Fitriastuti, SE., M.Sc. sebagai penasihat kedua.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh *Leader-Member Exchange*, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda dengan pengambilan sampel menggunakan metode Hair dengan hasil 60 responden.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange*, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Selain itu R^2 menunjukkan bahwa 45,20% Kinerja Karyawan (Y) pada BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda dipengaruhi oleh *Leader-Member Exchange*, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Kata Kunci: *Leader-Member Exchange*, *Perceived Organizational Support*, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja

ABSTRACT

Whulan Crisna Fransita. 2016. The effect of *Leader-Member Exchange*, *Perceived Organizational Support*, and *Organizational Citizenship Behavior* to its impact on Employee Performance of BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda. Supervised by Mr. Prof. Dr. Sukisno S. Riadi, MM. as the first advisor and Mrs. Triana Fitriastuti, SE., M.Sc. as second advisor.

This research aim to analyse The effect of *Leader-Member Exchange*, *Perceived Organizational Support*, and *Organizational Citizenship Behavior* and its impact on Employee Performance by using multiple linear regression analysis. Population on this research is the employee of BPD Kaltim Cabang Utama

Samarinda with election procedure sample use Hair method and the result is 60 respondent.

Result of Hypothesis testing have shown that the Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, dan Organizational Citizenship Behavior give positive and significant effect to Employee Performance. In addition R^2 have shown that 45,20% of Employee Performance (Y) on BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda had impact by Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior.

Keyword: Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, Performance

PENDAHULUAN

Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. Oleh karena pentingnya peran manusia dalam kompetisi baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam agenda bisnis, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Organisasi yang berhasil dalam mempengaruhi pasar jika dapat menarik perhatian atas kelebihan yang dimiliki dalam berbagai hal dibandingkan dengan organisasi lain (Bangun, 2012:4). Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama dalam suatu struktur untuk mencapai tujuan bersama. Ada dua pihak yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan-tujuan, sasaran-sasaran serta target-target organisasional yaitu manajer dan karyawan baik sebagai individual maupun kelompok. Dengan kata lain, kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja manajer dan kinerja karyawan (Silalahi, 2013:408).

Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang (Rahadi, 2010:1). Setiap individu atau organisasi tertentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja (Rahadi, 2010:4). Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh pegawai dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya (Rahadi, 2010:5).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *Leader-Member Exchange*. Teori ini mengatakan bahwa, dengan perubahan waktu, pemimpin membangun hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil bawahan mereka. Terdapat dua kelompok dalam organisasi, antara lain kelompok dalam dan luar. Individu-individu yang terpilih ke dalam kelompok dalam adalah mereka yang dapat dipercaya, memperoleh perhatian yang lebih dari pemimpin, dan akan memperoleh hak yang lebih istimewa. Sedangkan kelompok yang berasal dari kelompok luar, memperoleh hak yang sedikit perhatian dari pemimpin, lebih sedikit memperoleh imbalan, dan yang memperoleh hubungan antara atasan-bawahan yang didasarkan atas interaksi otoritas formal (Bangun, 2012:351).

Selain *Leader-Member Exchange*, persepsi karyawan yang baik terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa "hutang budi" dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya dengan berusaha memberikan kinerja terbaiknya. Shore and Wayne dalam Kambu, dkk. (2012) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional berhubungan positif dengan kinerja. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feedback*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*. Dengan demikian kualitas interaksi atasan-bawahan akan meningkatkan kinerja organisasi. Lipu, Alam, dan Umar (2014) berdasarkan penelitian mereka pada PT. Bank Mega, Tbk. Cabang Makassar menyatakan bahwa dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana kinerja pegawai yang bekerja dapat ditingkatkan melalui adanya dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Selain *Leader-Member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* ada pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. OCB didefinisikan sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi (Organ dalam Kambu, dkk. 2012).

Kita ketahui bahwa kegiatan perbankan di Indonesia sangat berkembang. Hal ini dapat dilihat dari bermunculannya bank-bank baru belakangan ini seperti Bank Permata, CIMB Niaga, UOB, Panin, dan lainnya yang semakin menjamur di kota-kota besar. Perusahaan Daerah Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur atau yang saat ini dikenal dengan Bank Kaltim adalah sebuah Badan Usaha Milik Daerah Kalimantan Timur yang bergerak di bidang keuangan. Dengan moto "Bank Kebanggaan Kaltim" Bank Kaltim bercita-cita menjadi *Regional Champion Bank*. Bank Kaltim berkantor Pusat di Samarinda dengan pemegang saham utama adalah Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur yang

merupakan salah satu dari jajaran Bank-bank besar di Samarinda. Bank Kaltim selalu melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas kerjanya agar dapat terus mengalami pertumbuhan yang lebih pesat di semua lini usahanya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja Bank Kaltim adalah kinerja pegawainya. Pegawai yang berkualitas merupakan aset utama perusahaan yang sangat berpengaruh dalam kelangsungan perusahaan serta mempengaruhi kualitas pelayanan pada Bank Kaltim. Motivasi dari penelitian ini adalah untuk menganalisa hubungan LMX, POS, dan OCB terhadap kinerja karyawan di BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh *Leader-Member Exchange*, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja Karyawan BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda.

TINJAUAN PUSTAKA

Leader-Member Exchange

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen and Chasman pada tahun 1975 dan kemudian diperkenalkan kembali oleh Graen melalui penelitiannya pada tahun 1976 (Anggraeni,2007). Dansereau, *et al.* menjelaskan bahwa teori *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan. *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan.

Pengukuran *Leader-Member Exchange*

Alat pengukuran yang terakhir dikembangkan adalah LMX-MDM (*Leader-Member Exchange - Multi Dimensional Measure*). LMX-MDM dikembangkan oleh Liden dan Maslyn pada tahun 1998. Adapun empat dimensi dari LMX ini yang dinyatakan oleh Liden and Maslyn (1998) dalam Hasdiabsar (2012), yaitu *Professional/Respect*, *Loyalty*, *Affect*, dan *Contribution*.

Perceived Organizational Support

Perceived Organizational Support didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Menurut Rhoades and Eisenberger (2002) dalam Julio, Dewi, dan Kartika (2013) persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. Terdapat delapan poin indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *Perceived Organizational Support* (Rhoades and Eisenberger, 2002) yaitu:

- a. Organisasi menghargai kontribusi karyawan.
- b. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
- c. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
- d. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.

- e. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
- f. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
- g. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.
- h. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

Pengukuran *Perceived Organizational Support*

Penelitian mengenai *Perceived Organizational Support* pada umumnya menggunakan pengukuran alat ukur POS yang dikembangkan oleh Eisenberger, dkk. (1986) dalam Susilowati (2012) yaitu *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) dengan jumlah 36 item dan mengandung 3 faktor yang membentuk yaitu *procedural justice*, *supervisor support*, dan *organizational reward-job condition* yang masing-masing terdapat 12 item. Alat ukur ini juga memiliki versi *short* atau versi singkatnya yang hanya menggunakan 17 item dan 6 item saja.

Aspek yang menjadi fokus dalam alat ukur ini adalah penilaian karyawan terhadap organisasi dalam perhatiannya pada hal-hal berikut:

- a. Tujuan dan nilai-nilai individu.
- b. Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.
- c. Kesiediaan untuk memberi kesempatan terhadap kesejahteraan karyawan.
- d. Kesiediaan untuk memberi kesempatan kepada individu untuk berkembang.
- e. Penilaian terhadap prestasi individu.
- f. Tanggapan organisasi terhadap keluhan karyawan.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag and Resckhe, 1997 dalam Hermawan, 2013).

Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan:

- a. Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.
- b. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal.
- c. Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

Kinerja

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Anwar, 2009:44). Kinerja karyawan secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Anwar (2009:150) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji.

Pengaruh LMX Terhadap Kinerja

Leader-Member Exchange merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Teori *Leader-Member Exchange* didapatkan pada konsep pembentukan peran dan *social exchange*. Kinerja bawahan merupakan bagian penting dalam proses tersebut (Dienesch and Liden, 1986 dalam Sudirjo, dkk. 2009). Pimpinan akan menguji dan mengevaluasi kinerja bawahan. Bila kinerja pegawai dianggap memuaskan pada tahap tertentu, maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahan selanjutnya. Proses penilaian peran juga dilakukan oleh bawahan, dimana seorang bawahan yang menilai positif pimpinannya, akan mempengaruhi interaksi vertikal yang akan menjadi lebih baik pula. Sehingga akan lebih komit terhadap hasil kerja. Penelitian Haryanto (2011) pada seluruh pegawai DPPKA Kota Surakarta menyimpulkan bahwa *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 (H₁) :

Diduga *Leader-Member Exchange* (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (y).

Pengaruh POS Terhadap Kinerja

Dukungan organisasi dipandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya. Organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi konsumen, Gronroos (1990) dalam Nugraheny (2009) menemukan bahwa dukungan organisasi dan manajemen akan meningkatkan motivasi perilaku orientasi pelanggan dari para pekerjanya. Susskind, *et.al.* (2000) dalam Nugraheny (2009) berpendapat bahwa dukungan perusahaan dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variable dukungan perusahaan

dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja. Dukungan organisasi yang dikembangkan oleh Susskind, *et.al.* (2000) terdiri dari 3 item yaitu penghargaan terhadap nilai, kesediaan perusahaan untuk membantu dan kepedulian perusahaan.

Adanya motivasi kerja yang tinggi dari karyawan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh dukungan baik dalam organisasi itu sendiri yaitu atasan maupun rekan sekerja. Relasional organisasional internal ini menurut Yoon *and* Lim (1999) dalam Nugraheny (2009) dimaksudkan sebagai dukungan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sehingga tercipta suatu motivasi karyawan untuk saling membantu dalam setiap aktivitas kerjanya di dalam perusahaan.

Penelitian Nugraheny (2009) pada karyawan PT. Bank Mandiri Kota Semarang menyempurkan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja sehingga meningkatkan perilaku orientasi kepada pelanggan. Organisasi yang memberikan dukungan kepada karyawannya akan meningkatkan perilaku yang positif kepada pelanggan. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 2 (H₂):

Diduga *Perceived Organizational Support* (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y).

Pengaruh OCB Terhadap Kinerja

Organizational Citizenship Behavior merupakan sikap yang banyak diharapkan oleh perusahaan untuk dimiliki oleh karyawannya. Hal tersebut dikarenakan, menurut organ (1988) dalam Hermawan (2013) OCB sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekomendasi. Jika dilihat lebih jauh, OCB dilihat sebagai faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan.

Ditambah lagi didalam OCB ada lima aspek OCB yang dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang berujung pada meningkatnya produktifitas perusahaan, yaitu: (a) *conscientiousness*, berarti karyawan mempunyai perilaku *in-role* yang memenuhi tingkat di atas standar minimum yang disyaratkan; (b) *Altruisme*, yaitu kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain; (c) *civic virtue*, yaitu partisipasi aktif karyawan dalam memikirkan kehidupan organisasi, misalnya: selalu mencari info-info terbaru yang mendukung kemajuan organisasi; (d) *sportmanship*, yaitu lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek-aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil/sepele; (e) *Courtesy*, yaitu berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk perilaku seperti membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan, atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.

Penelitian Puput Tri Komalasari, Moh. Nasih, dan Teguh prasetio (2012) pada pegawai Pemda di Kabupaten atau Kotamadya di lingkup provinsi Jawa Timur menemukan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, oleh karena itu, hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 3 (H₂):

Diduga *Organizational Citizenship Behavior (X₃)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y).

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional

Kinerja (Y)

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang dapat diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen. Indikator pengukuran kinerja pegawai menurut Dessler (2009:383) yang telah diterjemahkan adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas, merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.
- b. Kuantitas, adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.
- c. Ketepatan waktu, tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.
- d. Efektifitas, merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuntungan.
- e. Kemandirian, dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain.
- f. Komitmen, berarti bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya.

Variabel Independen (*Independent Variabel*)

a. *Leader-Member Exchange (X₁)*

Menurut Danserau, *et al.* (1975) dalam Sudirho (2009) bahwa Model *Leader-Member Exchange* adalah fokus pada proses saling mempengaruhi dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan seperti resiprositas, keterbukaan, interaksi, dan kepercayaan dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Resiprositas
 - a) Kemampuan atasan
 - b) Bantuan materi
 - c) Ide/pendapat

- d) Rasa senang dalam melaksanakan tugas
- 2) Keterbukaan
 - a) Masalah bawahan
 - b) Kemampuan bawahan
 - c) Potensi bawahan
 - d) Kelebihan dan kekurangan bawahan
- 3) Interaksi
 - a) Rasa puas
 - b) Hubungan kerja
 - c) Kebijakan atasan
- 4) Kepercayaan
 - a) Yakin atas keputusan bawahan
 - b) Kemampuan bawahan

b. *Perceived Organizational Support (X₂)*

Perceived Organizational Support didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Julio, dkk. (2013) persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. Terdapat delapan poin indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *Perceived Organizational Support*, yaitu:

- 1) Organisasi menghargai kontribusi karyawan.
- 2) Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
- 3) Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan .
- 4) Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
- 5) Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
- 6) Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
- 7) Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.
- 8) Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

c. *Organizational Citizenship Behavior (X₃)*

Organizational Citizenship Behaviour adalah perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi (Organ, 1997 dalam Hermawan, 2013), yang terdiri dengan lima dimensi yaitu sebagai berikut:

- 1) *Altruisme*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.

- 2) *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum.
- 3) *Courtesy*, adalah perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
- 4) *Civic virtue*, yaitu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah.
- 5) *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian survei. Penelitian dengan metode survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan meminta tanggapan dari responden, baik langsung maupun tidak langsung. Kuesioner digunakan sebagai alat bantu dalam penelitian survei (Sugiyono, 2012:68). Penelitian ini merupakan metode kuantitatif. Adapun angka yang akan diregresikan adalah merupakan hasil dari kuesioner yang telah diisi oleh 60 responden (sampel yang diambil dari keseluruhan populasi). Kuesioner yang akan diberikan pada responden mengenai *Leader-Member Exchange*, *Perceived Organizational Support*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja.

Populasi dan Sampel

Untuk menentukan ukuran sampel penelitian dari populasi dapat digunakan rumus 15 atau 20 kali variabel bebas (Joseph F. Hair, 1998), sehingga akan didapat hasil sebagai berikut:

$$20 \times 3 \text{ (jumlah variabel bebas)} = 60$$

Jadi, berdasarkan perhitungan tersebut jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 responden.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a. **Data Primer**
Menurut Algifari (2010:88), data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan data kuesioner.
- b. **Data Sekunder**
Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

Teknik Pengolahan Data

Sebelum melakukan analisis data, maka perlu dilakukan tahap-tahap teknik pengolahan data sebagai berikut:

- a. *Editing*
Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperoleh terhadap data penelitian untuk memudahkan proses pemberian kode dan pemrosesan data dengan teknik statistik.
- b. *Coding*
Coding merupakan kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang sama. Tujuannya adalah menyederhanakan jawaban.
- c. *Scoring*
Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian, yaitu:
 - 1) Skor 5 diberikan untuk jawaban sangat setuju.
 - 2) Skor 4 diberikan untuk jawaban setuju.
 - 3) Skor 3 diberikan untuk jawaban netral.
 - 4) Skor 2 diberikan untuk jawaban tidak setuju.
 - 5) Skor 1 diberikan untuk jawaban sangat tidak setuju.

Berikut kriteria interpretasi skor berdasarkan interval ($100 / \text{Jumlah}$

Skor Likert = $100/5 = 20$): (Sugiyono, 2012:141)

- | | | |
|--------------|----------|----------------|
| 1) Angka 0%- | 19,99% | = Sangat buruk |
| 2) Angka 20% | - 39,99% | = Kurang Baik |
| 3) Angka 40% | - 59,99% | = Cukup |
| 4) Angka 60% | - 79,99% | = Baik |
| 5) Angka 80% | - 100% | = Sangat Baik |

Skor interval dihitung dengan rumus index % berikut:

Total Skor / Y x 100

Ket:

Total Skor= Total Jawaban Responden

Y = Skor Tertinggi Likert x responden x kuesioner

- d. *Tabulating*
Tabulating yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Setelah

proses *tabulating* selesai dilakukan diolah dengan bantuan *software Statistical Product and Service Solution (SPSS) 22 for windows*.

Pengujian Instrumen

Uji Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Confirmatory Faktor Analysis (CFA)*. Sebelum dilakukan uji analisis faktor, dilakukan terlebih dahulu uji *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* dan *Bartlett's Test* yang bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi antar variabel. Hasil KMO yang tinggi akan menyatakan semakin validnya suatu item pertanyaan/pernyataan dan semakin homogenya variabel-variabel yang diukur. Batas ukuran validitas adalah 0,50 masih dapat ditoleransi untuk diterima sebagai instrument penelitian, sehingga kriteria nilai KMO harus 0,05 dengan signifikansi 0,05 agar variabel bisa diprediksi dan dapat dianalisis lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005:87). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha (a) > 0.60* (Nunnally dalam Ghozali, 2005:87).

Metode Analisis Data

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dengan menggunakan persamaan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja

A = Konstanta

X₁ = *Leader-Member Exchange (LMX)*

X₂ = *Perceived Organizational Support (POS)*

X₃ = *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

b₁ = Koefisien regresi untuk variabel LMX

b_2 = Koefisien regresi untuk variabel POS

b_3 = koefisien regresi untuk variabel OCB

e = Kesalahan residu (*error*)

3.1. Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah, uji t (*test*), uji determinasi (R^2) dan uji ketepatan model (Uji f). Uji hipotesis digunakan untuk menjawab suatu hipotesis.

Uji Signifikan Parsial (Uji - t)

Pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah dua sampel tidak berhubungan, memiliki rata-rata yang berbeda. Uji-t dilakukan dengan cara membandingkan perbedaan antara nilai dua nilai rata-rata dengan standar *error* dari perbedaan rata-rata dua sampel (Ghozali, 2006:55). Untuk mengetahui ditolak atau diterimanya hipotesis maka dapat dilihat dari nilai signifikansi $< 0,05$.

Koefisien Determinasi (R^2)

Multikolinearitas terjadi apabila nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2006:91). Koefisien determinasi R^2 pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh ketepatan model yang memasukkan X_1 , X_2 , dan X_3 secara bersama-sama dibandingkan dengan variasi Y (Sugiyono, 2012:41). Dengan rumus sebagai berikut:

Rumus R^2

$$R^2 = \frac{\sum(\hat{Y} - Y)^2}{\sum(\hat{Y} - Y)^2}$$

Jika R^2 makin besar atau mendekati 1, maka model semakin tepat.

Uji Ketepatan Model (Uji - f)

Uji f menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen dilihat dari tingkat signifikansi $< 0,05$. Untuk mengetahui besarnya nilai f digunakan analisa regresi dengan bantuan SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah dibagikan kepada 60 responden yang merupakan karyawan pada BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda, maka diperoleh sejumlah data karakteristik pegawai yang disajikan sebagai berikut:

Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan aspek jenis kelamin pada BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda dapat dilihat pada tabel 4.1. berikut ini:

Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-Laki	20	33,3%
2.	Perempuan	40	66,7%
Jumlah		60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Organisasi yang didominasi oleh perempuan cenderung akan memiliki kinerja yang lebih baik karena dalam bekerja karyawan perempuan lebih terorganisir dan cermat dalam bekerja dibandingkan karyawan laki-laki.

Usia

Karakteristik responden berdasarkan aspek usia pada BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda dapat dilihat dalam tabel 4.2. berikut ini:

Tabel 4.2. Usia Responden

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	20 – 35 tahun	48	80%
2.	36 – 44 tahun	8	13,3%
3.	44 tahun keatas	4	6,7%
Jumlah		60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden relatif berusia muda dan produktif yaitu diantara usia 20-35 tahun sehingga kinerja yang ditampilkan cenderung lebih baik.

Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan aspek tingkat pendidikan pada BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda dapat dilihat pada tabel 4.3. berikut ini:

Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan Responden

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1.	SMA	4	6,7%
2.	D3	12	20%
3.	S1	36	60%
4.	S2	8	13,3%
Jumlah		60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Artinya dari mayoritas reponden berpendidikan sarjana sehingga cenderung mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Lama Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan aspek lama masa kerja pada BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda dapat dilihat pada tabel 4.4. berikut ini:

Tabel 4.4. Lama Masa Kerja Responden

No.	Lama Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1.	1 – 3 tahun	11	18,3%
2.	4 – 6 tahun	36	60%
3.	> 6 tahun	13	21,7%
Jumlah		60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Dapat dilihat bahwa mayoritas responden telah menjalani masa kerja yang cukup lama untuk memiliki kemampuan dalam menghadapi persoalan, memiliki kematangan dalam bertindak, berfikir, serta mengambil keputusan.

Pengujian Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan melibatkan 20 responden. Responden yang dilibatkan dalam uji validitas ini tidak termasuk 60 responden yang digunakan dalam penelitian. *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA) dapat dilihat dengan uji *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) dan *Bartlett's Test* yang bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi antar variabel. KMO yang tinggi berarti akan membuat semakin valid item pernyataan dan semakin homogenya variabel-variabel yang diukur. Nilai yang bisa digunakan adalah 0,5. Nilai KMO yang semakin tinggi (0,5) berarti korelasi antara pasangan-pasangan variabel dapat dijelaskan oleh variabel lain yang dengan begitu analisis faktor dapat digunakan dengan nilai signifikansi 0,05 agar variabel dapat diprediksi dan dapat dianalisis lebih lanjut. Dalam analisis faktor, indikator masing-masing konstruk harus memiliki nilai *component matrix* yang signifikan terhadap konstraknya yaitu 0,4 yang berarti variabel dengan nilai signifikansi 0,4 bahwa variabel tersebut reliabel terhadap setiap konstraknya dan tidak menjadi bagian dari konstruk lain. Hasil uji validitas terdapat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas (KMO and Bartlett's Test)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.579
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	385.458
	df	171
	Sig.	.000

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.5. diatas menunjukkan nilai KMO MSA sebesar 0,579 lebih besar dari 0,5 yang berarti bahwa setiap butir pernyataan disetiap variabel tersebut dapat digunakan sebagai prediksi tanpa kesalahan oleh variabel lain dan dengan begitu variabel tersebut dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas (*Component Matrix*)

	1	2	3	4
LMX 1	.922			
LMX 2	.839			
LMX 3	.889			
LMX 4	.797			
LMX 5	.861			
LMX 6	.852			
LMX 7	.912			
LMX 8	.894			
LMX 9	.932			
LMX 10	.925			
LMX 11	.908			
LMX 12	.916			
LMX 13	.946			
LMX 14	.759			
POS 1		.892		
POS 2		.956		
POS 3		.915		
POS 4		.807		
POS 5		.886		
POS 6		.883		
OCB 1			.871	
OCB 2			.775	
OCB 3			.888	
OCB 4			.838	
OCB 5			.824	
OCB 6			.934	
OCB 7			.933	
OCB 8			.845	
OCB 9			.913	
OCB 10			.874	
OCB 11			.917	
OCB 12			.928	
KINERJA 1				.867
KINERJA 2				.967
KINERJA 3				.852
KINERJA 4				.901
KINERJA 5				.939
KINERJA 6				.929

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Component Matrix menunjukkan indikator masing-masing konstruk memiliki satu *factor loading* yang signifikan terhadap konstraknya. Dan seluruh butir pernyataan memiliki nilai signifikansi diatas 0,4 dan dengan tidak menjadi bagian dari konstruk lain. Jadi untuk butir pernyataan telah mengelompok pada variabelnya masing-masing dan seluruh pernyataan memiliki nilai signifikansi

0,4 berarti seluruh butir pernyataan yang dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

Sebelum melakukan pengujian validitas periset melakukan justifikasi terhadap beberapa butir pernyataan yang terdapat pada kuesioner. Berdasarkan pengujian validitas yang menggunakan *confirmatory faktor analysis* pada tabel diatas, pada kolom *component matrix* terdapat butir-butir pernyataan yang valid, pada variabel kinerja (Y) terdapat 6 item pernyataan yang valid dari 6 item pernyataan yang diujikan. Pada variabel *Leader-Member Exchange* (X_1) terdapat 14 item pernyataan yang valid dari 14 item pernyataan yang diujikan, untuk variabel *Perceived Organization Support* (X_2) terdapat 6 item pernyataan yang valid dari 6 item yang diujikan, sedangkan untuk variabel *Organization Citizenship Behavior* (X_3) terdapat 12 item pernyataan valid dari 12 item yang diujikan.

Uji Reliabilitas

Tabel 4.7. Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	38

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu variabel dikatakan reliabel jika mendapat nilai *croanbach alpha* $>0,60$. Tabel 4.7. diatas menunjukkan bahwa nilai *croanbach alpha* sebesar $0,894 > 0,60$ yang artinya variabel-variabel yang diujikan reliabel.

Hasil Kuesioner

Rekapitulasi jawaban dari para responden terhadap pernyataan tiap variabel penelitian yang diajukan yaitu sebagai berikut:

Kinerja (Y)

Tabel 4.8. Pernyataan: Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	8	13,3%
2.	Setuju	4	44	73,3%
3.	Netral	3	6	10%
4.	Tidak Setuju	2	1	1,7%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1	1,7%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.9. Pernyataan: Saya mampu mencapai target setiap pekerjaan yang diberikan.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	8	13,3%
2.	Setuju	4	39	65%
3.	Netral	3	12	20%
4.	Tidak Setuju	2	1	1,7%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.10. Pernyataan: Saya bekerja sesuai prosedur dan jadwal.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	9	15%
2.	Setuju	4	40	66,7%
3.	Netral	3	11	18,3%
4.	Tidak Setuju	2	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.11. Pernyataan: Saya dapat memanfaatkan sumber daya organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	5	8,3%
2.	Setuju	4	42	70%
3.	Netral	3	13	21,7%
4.	Tidak Setuju	2	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.12. Pernyataan: Saya mampu mengambil inisiatif dalam bekerja.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	7	11,7%
2.	Setuju	4	40	66,7%
3.	Netral	3	12	20%
4.	Tidak Setuju	2	1	1,7%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.13. Pernyataan: Saya dapat mempertanggungjawabkan tugas yang diberikan.

No.	Jenjang Penilaian Responden	Frekuensi	Persentase
-----	-----------------------------	-----------	------------

	Kategori Jawaban	Angka	Jawaban	(%)
1.	Sangat Setuju	5	16	26,7%
2.	Setuju	4	39	65%
3.	Netral	3	5	8,3%
4.	Tidak Setuju	2	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Berdasarkan hasil kuesioner variable Kinerja (Y) maka didapat hasil berikut:

$$\begin{aligned} \text{Index \%} &= \text{Total Skor} / Y \times 100 \\ &= 1425 / 1800 \times 100 \\ &= 79,16\%, \text{ kategori Baik} \end{aligned}$$

Leader-Member Exchange (X₁)

Tabel 4.14. Pernyataan: Saya terkesan dengan pengetahuan atasan saya dalam pekerjaan.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	19	31,7%
2.	Setuju	4	32	53,3%
3.	Netral	3	7	11,7%
4.	Tidak Setuju	2	2	3,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.15. Pernyataan: Saya terkesan dengan kompetensi atasan saya dalam pekerjaan.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	19	31,7%
2.	Setuju	4	33	55%
3.	Netral	3	6	10%
4.	Tidak Setuju	2	2	3,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.16. Pernyataan: Atasan selalu memberikan bantuan materi pekerjaan saat saya membutuhkannya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	11	18,3%
2.	Setuju	4	35	58,3%
3.	Netral	3	13	21,7%

4.	Tidak Setuju	2	1	1,7%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.17. Pernyataan: Atasan saya selalu mendiskusikan ide dan pendapat saya terhadap berbagai hal dalam pekerjaan yang saya lakukan.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	15	25%
2.	Setuju	4	36	60%
3.	Netral	3	9	15%
4.	Tidak Setuju	2	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.18. Pernyataan: Saya senang menjalankan setiap tugas yang diberikan atasan saya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	8	13,3%
2.	Setuju	4	46	76,7%
3.	Netral	3	6	10%
4.	Tidak Setuju	2	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.19. Pernyataan: Saya selalu bisa menyampaikan masalah dalam pekerjaan kepada atasan saya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	12	20%
2.	Setuju	4	33	55%
3.	Netral	3	15	25%
4.	Tidak Setuju	2	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.20. Pernyataan: Atasan saya selalu memberikan masukan mengenai apa yang harus saya lakukan untuk meningkatkan hasil kerja saya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	12	20%
2.	Setuju	4	39	65%

3.	Netral	3	7	11,7%
4.	Tidak Setuju	2	2	3,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.21. Pernyataan: Atasan saya mendukung saya dalam melakukan pekerjaan.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	13	21,7%
2.	Setuju	4	40	66,7%
3.	Netral	3	5	8,3%
4.	Tidak Setuju	2	2	3,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.22. Pernyataan: Atasan saya memahami dan mengerti kekurangan saya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	16	26,7%
2.	Setuju	4	32	53,3%
3.	Netral	3	11	18,3%
4.	Tidak Setuju	2	1	1,7%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.23. Pernyataan: Saya merasa puas dengan interaksi kerja antara bawahan dan atasan di kantor.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	10	16,7%
2.	Setuju	4	29	48,3%
3.	Netral	3	19	31,7%
4.	Tidak Setuju	2	2	3,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.24. Pernyataan: Hubungan kerja antara saya dan atasan sangat baik.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	15	25%
2.	Setuju	4	37	61,7%
3.	Netral	3	8	13,3%

4.	Tidak Setuju	2	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.25. Pernyataan: Atasan saya mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang berpengaruh positif terhadap karyawan pada umumnya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	12	20%
2.	Setuju	4	35	58,3%
3.	Netral	3	10	16,7%
4.	Tidak Setuju	2	3	5%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.26. Pernyataan: Atasan saya mempercayai keputusan yang saya ambil dalam menyelesaikan pekerjaan saya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	13	21,7%
2.	Setuju	4	21	35%
3.	Netral	3	24	40%
4.	Tidak Setuju	2	2	3,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.27. Pernyataan: Atasan saya percaya saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	7	25%
2.	Setuju	4	36	46,7%
3.	Netral	3	16	26,7%
4.	Tidak Setuju	2	1	1,7%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Berdasarkan hasil kuesioner variable Leader-Member Exchange (X_1) maka didapat hasil berikut:

$$\begin{aligned} \text{Index \%} &= \text{Total Skor} / Y \times 100 \\ &= 3350 / 4200 \times 100 \\ &= 79,76\%, \text{ kategori Baik} \end{aligned}$$

Perceived Organizational Support (X_2)

Tabel 4.28. Pernyataan: Perusahaan sangat memperhatikan tujuan pribadi dan nilai-nilai yang saya yakini.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	13	21,7%
2.	Setuju	4	26	43,3%
3.	Netral	3	18	30%
4.	Tidak Setuju	2	3	5%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.29. Pernyataan: Perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan saya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	12	20%
2.	Setuju	4	21	35%
3.	Netral	3	24	40%
4.	Tidak Setuju	2	2	3,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1	1,7%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.30. Pernyataan: Perusahaan menghargai kontribusi saya melalui perhatiannya pada kesejahteraan karyawan.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	2	3,3%
2.	Setuju	4	23	38,3%
3.	Netral	3	29	48,3%
4.	Tidak Setuju	2	5	8,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1	1,7%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.31. Pernyataan: Perusahaan melakukan upaya untuk membantu saya menunjukkan performa kerja yang sesuai dengan kemampuan terbaik saya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	0	0%
2.	Setuju	4	41	68,3%
3.	Netral	3	14	23,3%
4.	Tidak Setuju	2	5	8,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.32. Pernyataan: Perusahaan mengapresiasi usaha ekstra yang saya lakukan dalam bekerja.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	8	13,3%
2.	Setuju	4	31	51,7%
3.	Netral	3	16	26,7%
4.	Tidak Setuju	2	2	3,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	3	5%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.33. Pernyataan: Ketika saya menemui kendala, bantuan selalu tersedia.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	8	13,3%
2.	Setuju	4	27	45%
3.	Netral	3	17	28,3%
4.	Tidak Setuju	2	8	13,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Berdasarkan hasil kuesioner variable Perceived Organizational Support (X_2) maka didapat hasil berikut:

$$\begin{aligned} \text{Index \%} &= \text{Total Skor} / Y \times 100 \\ &= 1300 / 1800 \times 100 \\ &= 72,22\%, \text{ kategori Baik} \end{aligned}$$

Organizational Citizenship Behavior (X_3)

Tabel 4.34. Pernyataan: Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengeluh sesuatu yang sepele.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	12	20%
2.	Setuju	4	36	60%
3.	Netral	3	11	18,3%
4.	Tidak Setuju	2	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1	1,7%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.35. Pernyataan: Saya cenderung tidak membesar-besarkan masalah kecil.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		

1.	Sangat Setuju	5	7	11,7%
2.	Setuju	4	46	76,7%
3.	Netral	3	6	10%
4.	Tidak Setuju	2	0	%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1	1,7%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.36. Pernyataan: Saya selalu memfokuskan pada sisi positif jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan saya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	10	16,7%
2.	Setuju	4	37	61,7%
3.	Netral	3	13	21,7%
4.	Tidak Setuju	2	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.37. Pernyataan: Saya selalu mengikuti perkembangan kemajuan ditempat organisasi saya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	2	3,3%
2.	Setuju	4	44	73,3%
3.	Netral	3	11	18,3%
4.	Tidak Setuju	2	2	3,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1	1,7%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.38. Pernyataan: Saya melakukan hal-hal yang kurang penting tetapi hal itu membantu meningkatkan nama baik organisasi saya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	3	5%
2.	Setuju	4	20	33,3%
3.	Netral	3	24	40%
4.	Tidak Setuju	2	13	21,7%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.39. Pernyataan: Saya mengambil resiko tidak menyetujui untuk menyatakan keyakinan saya tentang yang baik untuk organisasi saya.

No.	Jenjang Penilaian Responden	Frekuensi	Persentase
-----	-----------------------------	-----------	------------

	Kategori Jawaban	Angka	Jawaban	(%)
1.	Sangat Setuju	5	4	6,7%
2.	Setuju	4	18	30%
3.	Netral	3	32	53,3%
4.	Tidak Setuju	2	5	8,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1	1,7%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.40. Pernyataan: Saya dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan dan prosedur.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	10	16,7%
2.	Setuju	4	37	61,7%
3.	Netral	3	12	20%
4.	Tidak Setuju	2	1	1,7%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.41. Pernyataan: Saya menyerahkan laporan pekerjaan dan perencanaan kerja lebih awal daripada seharusnya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	5	8,3%
2.	Setuju	4	30	50%
3.	Netral	3	25	41,7%
4.	Tidak Setuju	2	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.42. Pernyataan: Saya mengangkat telepon dan memberikan balasan terhadap permintaan informasi secara spontan.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	6	10%
2.	Setuju	4	37	61,7%
3.	Netral	3	15	25%
4.	Tidak Setuju	2	2	3,3%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.43. Pernyataan: Saya membantu memberikan orientasi terhadap karyawan baru walaupun sebenarnya tidak diharuskan.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	6	10%
2.	Setuju	4	37	61,7%
3.	Netral	3	17	28,3%
4.	Tidak Setuju	2	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	0	0%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.44. Pernyataan: Saya selalu siap membantu atau mengulurkan tangan kepada orang-orang yang memerlukan.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	19	31,7%
2.	Setuju	4	35	58,3%
3.	Netral	3	4	6,7%
4.	Tidak Setuju	2	1	1,7%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1	1,7%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Tabel 4.45. Pernyataan: Saya mau meluangkan waktu untuk membantu kepada orang lain yang baik untuk organisasi saya.

No.	Jenjang Penilaian Responden		Frekuensi Jawaban	Persentase (%)
	Kategori Jawaban	Angka		
1.	Sangat Setuju	5	10	16,7%
2.	Setuju	4	35	58,3%
3.	Netral	3	13	21,7%
4.	Tidak Setuju	2	1	1,7%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1	1,7%
Jumlah			60	100%

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Berdasarkan hasil kuesioner variable Organizational Citizenship Behavior (X_3) maka didapat hasil berikut:

$$\begin{aligned} \text{Index \%} &= \text{Total Skor} / Y \times 100 \\ &= 2723 / 3600 \times 100 \\ &= 75,63\%, \text{ kategori Baik} \end{aligned}$$

Analisis

Regresi Linear Berganda

Tabel 4.46. Hasil Perhitungan Persamaan Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	1.950	3.248		.600	.551
	LMX	.098	.038	.261	2.581	.013
	POS	.138	.064	.218	2.167	.034
	OCB	.294	.055	.528	5.308	.000

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Berdasarkan tabel 4.46. diatas persamaan model regresi linear berganda yang diperoleh dari hasil perhitungan adalah sebagai berikut:

$$Y = 1,950 + 0,098X_1 + 0,138X_2 + 0,294X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi diatas maka dapat dijelaskan bahwa:

- 1) Konstanta sebesar 1,950 artinya tanpa dipengaruhi variabel bebas, maka Kinerja Karyawan pada BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda sebesar 1,950.
- 2) Koefisien regresi variabel *Leader-Member Exchange* (X_1) sebesar 0,098 artinya jika variabel ini mengalami kenaikan 1% maka Kinerja Karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,098.
- 3) Koefisien regresi variabel *Perceived Organization Support* (X_2) sebesar 0,138 artinya jika variabel ini mengalami kenaikan 1% maka Kinerja Karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,138.
- 4) Koefisien regresi variabel *Organization Citizenship Behavior* (X_3) sebesar 0,294 artinya jika variabel ini mengalami kenaikan 1% maka Kinerja Karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,294.

Uji Signifikansi Parsial (t-test)

Hasil uji t dapat juga dilihat pada tabel 4.46 dimana hasil menunjukkan bahwa koefisien parameter variabel *Leader-Member Exchange* (LMX) sebesar 2,581 dengan signifikansi 0,013 lebih kecil dari 0,05, berarti secara parsial *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja, dengan demikian hipotesis 1 (H_1) yang berbunyi "Diduga *Leader-Member Exchange* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)" terbukti atau diterima.

Sementara itu koefisien parameter variabel *Perceived Organization Support* (POS) sebesar 2,167 dengan signifikansi 0,034 lebih kecil dari 0,05, berarti variabel *Perceived Organization Support* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja, dengan demikian hipotesis 2 (H_2) yang berbunyi "Diduga *Perceived Organization Support* (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)" terbukti atau diterima. Untuk koefisien parameter variabel *Organization Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 5,308 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, berarti variabel *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja, dengan demikian hipotesis 3 (H_3) yang berbunyi "Diduga *Organization Citizenship Behavior* (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)" juga terbukti atau diterima.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.47. Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.672 ^a	.452	.423	1.921

a. Predictors: (Constant), OCB, POS, LMX
b. Dependent Variabel: KINERJA

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Berdasarkan tabel 4.47. diatas dapat diketahui nilai R^2 sebesar 0,452 atau 45,20%. Ini berarti bahwa 45,20% Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh *Leader-Member Exchange* (X_1), *Perceived Organization Support* (X_2), dan *Organization Citizenship Behavior* (X_3), sedangkan sisanya sebesar 54,80% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Uji Ketepatan Model (Uji F)

Tabel 4.48. Hasil Uji Ketepatan Model (Uji F)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	170.490	3	56.830	15.392	.000 ^a
	Residual	206.760	56	3.692		
	Total	377.250	59			

a. Predictors: (Constant), OCB, POS, LMX
b. Dependent Variabel: KINERJA

Sumber: Data primer yang diolah, Mei 2016

Berdasarkan tabel 4.48. diperoleh nilai F_{hitung} 15,392 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan probabilitas 0,000 atau lebih kecil dari 5% atau 0,05, maka dapat disimpulkan model regresi tersebut dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent.

Pembahasan

Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kinerja

Setelah dilakukan pengujian terhadap data-data yang diperoleh dari hasil rekapitulasi kuesioner penelitian ini, ditemukan bahwa *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda berdasarkan hasil persamaan, selain itu nilai index sebesar 79,76% masuk dalam kategori baik. Model *Leader-Member Exchange* yang diteliti adalah fokus pada proses saling mempengaruhi dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan seperti resiprositas, keterbukaan, interaksi, dan kepercayaan (Danserau, *et al.* 1975 dalam Sudirho 2009).

Hasil pengujian data dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 (H1) yang menyebutkan dugaan *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Kinerja terbukti. Artinya apabila *Leader-Member Exchange* atasan dan bawahan tinggi, maka tinggi pula Kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena *Leader-Member Exchange* yang diterapkan oleh pimpinan yang mengerti potensi bawahannya dan memberikan tugas kepada karyawan sesuai dengan kemampuannya akan meningkatkan kinerja karyawan BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda dalam bekerja. Para karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan kemampuannya tidak akan merasa terbebani dengan tugas yang diberikan oleh pimpinannya. Dengan perasaan senang dalam bekerja akan meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja

Hasil selanjutnya yang didapat membuktikan hipotesis kedua (H2) yang menyebutkan dugaan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda berdasarkan hasil persamaan, selain itu nilai index sebesar 72,22% masuk dalam kategori baik. *Perceived Organizational Support* didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Julio, dkk. (2013) persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. Artinya apabila semakin tinggi nilai *Perceived Organizational Support* maka akan semakin tinggi pula hasil Kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari persepsi karyawan bahwa prestasi yang dicapai masing-masing karyawan dihargai dengan baik.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja

Hipotesis terakhir (H3) yaitu “Diduga *Organizational Citizenship Behavior* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)” dapat diterima setelah dilakukan uji coba terhadap hasil kuesioner yang diisi oleh 60 responden yang merupakan karyawan BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda berdasarkan hasil persamaan, selain itu nilai index sebesar 75,63% masuk dalam kategori baik. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* diartikan sebagai perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. *Organizational Citizenship Behaviour* juga diartikan sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi (Organ, 1997 dalam Hermawan, 2013).

Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa perilaku-perilaku *Organizational Citizenship Behavior* mempengaruhi hasil kerja walaupun hal-hal tersebut bukan sesuatu yang diharuskan perusahaan untuk dilakukan oleh karyawannya, tetapi jika dimiliki oleh para karyawannya, maka akan mempengaruhi kinerja secara signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi telah membentuk *Organizational Citizenship Behavior* berupa perilaku menggantikan orang lain dalam bekerja, berperilaku melebihi persyaratan

minimal, kemauan bertoleransi, terlibat dalam fungsi organisasi, dan dapat menyimpan informasi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada karyawan BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda, ditemukan bahwa variabel *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan dan dalam kondisi baik, artinya hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa jika hubungan antara atasan dan bawahan terjalin baik, seimbang, saling terbuka dan percaya, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan dan dalam kondisi baik, artinya untuk hipotesis kedua yang diajukan pada penelitian ini diterima. Karena karyawan yang merasa dihargai dan dihormati oleh perusahaan tempatnya bekerja, maka ia akan melakukan hal yang sebaliknya dengan meningkatkan kinerja diri dan terus belajar serta melakukan perbaikan-perbaikan kinerja kedepannya.
3. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan dan dalam kondisi baik, dengan begitu maka hipotesis ketiga yang diajukan pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian membuktikan bahwa karyawan yang menunjukkan perilaku-perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan meningkatkan kinerjanya serta kinerja rekan-rekan kerja disekitarnya dengan pengaruh positif yang muncul dari perilaku OCB yang tinggi.
4. Hubungan ketiga variable yang diteliti yaitu *Leader-Member Exchange*, *Perceived Organization Support* dan *Organization Citizenship Behavior* hanya mempengaruhi 45,20% hasil kinerja karyawan, artinya 54,80% sisanya dipengaruhi variable lain yang tidak diteliti.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka berikut ini terdapat beberapa hal yang dapat disarankan sebagai implikasi dari hasil penelitian pada BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda, yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda dan dalam kondisi baik, maka atasan dan bawahan diharapkan dapat menjaga dan membudayakan sikap LMX dalam bekerja, karena jika hal ini terus dipertahankan dan membudaya, maka sangat banyak hal positif yang ditimbulkan selain kinerja karyawan yang meningkat.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan BPD Kaltim

Cabang Utama Samarinda dan dalam kondisi baik, peneliti menyarankan agar hal ini dapat dipertahankan oleh organisasi/perusahaan, karena seperti yang kita ketahui, jika kita merasa didukung oleh organisasi/perusahaan tempat kita bekerja, maka akan menimbulkan semangat bagi kita untuk terus bekerja dengan lebih baik, bahkan memberikan lebih kepada organisasi/perusahaan.

3. Hasil penelitian ketiga menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda dan dalam kondisi baik. Peneliti menyarankan agar pimpinan memperhatikan hal ini dan melakukan upaya untuk membudayakan perilaku-perilaku OCB, mendukung karyawan-karyawan yang menunjukkan perilaku OCB yang tinggi agar mereka semakin yakin dengan sikapnya dan dapat membawa karyawan-karyawan lain untuk memunculkan perilaku yang sama.
4. Untuk penelitian selanjutnya pihak BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda bisa bekerja sama dengan peneliti maupun peneliti lain untuk menganalisis variabel yang sama secara berkala dan menambah variabel yang lain pula guna mengetahui kestabilan kinerja karyawan dan bisa mempersiapkan organisasi untuk menghadapi perkembangan zaman yang tentunya akan membawa perubahan pada lingkungan internal maupun eksternal dan mempersiapkan organisasi untuk menghadapi perubahan-perubahan pada organisasi dan menjaga hal-hal positif yang sudah ada agar kinerja karyawan terus meningkat dan tentunya menguntungkan bagi BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda beserta seluruh jajaran dan karyawannya.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide dan masukan agar penelitian selanjutnya mendekati kesempurnaan penelitian bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, antara lain:

- a. Penelitian ini hanya dilakukan pada instansi perbankan, sehingga perlu ada penelitian lebih lanjut jika diterapkan pada instansi swasta lain dan instansi pemerintahan. Hal ini dilakukan karena karyawan instansi perbankan, swasta, dan pemerintahan memiliki situasi *Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship, dan Kinerja* yang berbeda.
- b. Terbatasnya pemahaman responden dalam mengisi kuesioner menimbulkan kemungkinan bias terhadap hasil kuesioner, oleh karena itu peneliti yang akan datang sebaiknya lebih memperhatikan dan mengontrol pengisian kuesioner dari responden dan dapat lebih teliti lagi sehingga jawaban kuesioner responden tidak akan bias dan tetap mengarah pada konteks permasalahan penelitian.

- c. Penelitian ini perlu diuji lagi dengan melibatkan responden dengan latar belakangnya berbeda dan memperbesar jumlah sampel penelitian.

Daftar Pustaka

- A.A. Anwar, Prabu Mangkunegara. 2009. *Perilaku Konsumen*. Alfabeta. Bandung.
- Algifari, 2010. *Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi, Edisi Kedua*, Penerbit BPFE UGM. Yogyakarta.
- Anggreini. 2007. Hubungan Antara *Leader-Member Exchange (LMX)* dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Tenaga Kependidikan di Kantor Administrasi dan Rektorat Universitas Airlangga, *Skripsi* Pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya: tidak dipublikasikan.
- Ardianto, Andika. 2009. *Perceived Organizational Support* Sebagai Pemediasi Pengaruh Keadilan Prosedural, Penghargaan, dan Dukungan Supervisor Terhadap Komitmen Afektif, *Skripsi* Pada Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta: tidak dipublikasikan.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Bimo, Walgito. 2010. *Pengantar Psikologi Umum*, Andi. Yogyakarta.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid 2. PT Indeks. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hadiasbar, Jochan. 2012. Pengaruh *Leader-Member Exchange (LMX)* dan Beban Kerja Terhadap Moral Kerja, *Tesis* Pascasarjana Magister Psikologi Sains Pada Universitas Gunadarma Jakarta: tidak dipublikasikan.
- Hair. 2006. *Multivariate Data Analysis 6th Ed*. Pearson Education. New Jersey.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Haryanto, Tri. 2011. Peran Mediasi *Leader-Member Exchange (LMX)* dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pada Kinerja Karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Skripsi* Pada Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta: tidak dipublikasikan.
- Hermawan, Oki Dadang. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kutai Timur, *Skripsi* Pada Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman Samarinda: tidak dipublikasikan.
- Julio., Shylvana Chynthia Dewi., dan Endo Wijawa Kartika. 2013. Analisa Pengaruh *Leader-Member Exchange*, *Perceived Organizational Support* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator di Hotel Tarakan Plaza, *Skripsi* Pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya: tidak dipublikasikan.
- Kambu, Arius., Eka Afnan Troena, Surachman., dan Margono Setiawan. 2012. Pengaruh *Leader-Member Exchange*, Persepsi Dukungan Organisasi, Budaya Etnis Papua dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekda Provinsi Papua, *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10 (2) Juni: 262-272.

- Komalasari, Puput Tri., Moh. Nasih., dan Teguh Prasetio. 2012. Pengaruh *Public Service Motivation* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan, *Skripsi* Pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya: tidak dipublikasikan.
- Kusuma, Adrianto Prayoga., Ika Widyarini., dan Ika Rahma Susilowati. 2012. Pengaruh *Leader-Member Exchange (LMX)* dan *Organizational Climate* (Iklim Organisasi) Terhadap Tingkat *Burnout* Karyawan Pada *Customer Service* BRI Mojokerto, *Skripsi* Pada Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang: tidak dipublikasikan.
- Lipu, Andi Tonra., Syamsu Alam., dan Fauziah Umar. 2014. Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mega. *Tesis* Pascasarjana Magister Manajemen Pada Universitas Hasanuddin Makassar: tidak dipublikasikan.
- Martono, Nanang. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder. Rajawali Pers. Jakarta.
- Mathis, Robert L dan Jackson. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 9*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nugraheny, Penny Setyowati. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang, *Tesis* Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang: tidak dipublikasikan.
- Pratiwi, Indhira. 2013. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening, *Skripsi* Pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang: tidak dipublikasikan.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia. Tunggal Mandiri. Malang.
- Sekaryuni, Ratih Arti. 2011. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Bank Indonesia, Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan, *Tesis* Pascasarjana Magister Manajemen Pada Universitas Indonesia Depok: tidak dipublikasikan.
- Silalahi, Ulber. 2013. Asas-Asas Manajemen. Refika Aditama. Bandung.
- Sudirjo, Frans dan Agustinus Andi Toryanto. 2009. Pengaruh *Leader-Member Exchange* dan Pemberdayaan Melalui Mediasi Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Notaris di Provinsi Jawa Tengah, *Skripsi* Pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang: tidak dipublikasikan.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Susilowati, Anggi. 2012. Intervensi Pelatihan dan Pendampingan Feedback Untuk Meningkatkan Persepsi Karyawan Terhadap Dukungan Atasan dan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan di PT. A, *Tesis* Pascasarjana Magister Psikologi Pada Universitas Indonesia Depok: tidak dipublikasikan.
- Thoha, Miftah. 2012. *Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.