

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya PT. PLN (Persero)

Industri kelistrikan di Indonesia dimulai sejak tahun 1898 pada masa pemerintahan Hindia Belanda. Pengelolaan industri listrik pada saat itu dilakukan oleh pemerintah Belanda dengan perusahaan listrik swasta. Sejarah perkembangan industri listrik di Indonesia dapat dibagi menjadi beberapa periode, yaitu:

Tabel 4.1

Sejarah Perkembangan Industri Kelistrikan di Indonesia

No	Periode	Deskripsi
1	1893 – 1943	Perusahaan Listrik Hindia Belanda, yaitu s'Lands Waterkracht Bedriven (LWB)
2	1943 – 1945	Perusahaan Listrik Jaman Jepang, yaitu Djawa Denki Jogyosha Djakarta Shisha
3	1945 – 1950	Perusahaan listrik pemerintah Indonesia yang dilakukan oleh Jawatan Listrik dan Gas
4	1951 – 1984	Pengelolaan industri listrik nasional dilakukan oleh Perusahaan Listrik Negara. Pemerintah membentuk Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara (BPU – PLN). Kemudian (BPU – PLN) dipecah menjadi Perusahaan Listrik Negara (PLN) dan

		Perusahaan Gas Negara (PGN)
5	1984 – sekarang	Penyediaan tenaga listrik dilakukan oleh Perusahaan Umum (Perum) Listrik Negara yang kemudian pada tanggal 1 Agustus 1994 berganti nama menjadi PT. PLN (Persero)

Berdasarkan keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Nomor: Ment, 16/ 1/20 tanggal 20 Mei 1961 diantaranya disebutkan didaerah – daerah, dibentuk daerah EXPLOITASI yang terdiri dari 10 Daerah Exploitasi Listrik Umum (Pembangkit dan Distribusi) dimana untuk Wilayah Jawa Timur adalah Exploitasi IX yang melaksanakan fungsi pembangkitan dan pendistribusian tenaga listrik.

Berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor 054/ DIR / 73 pada tanggal 23 Oktober 1973, Nama PLN Distribusi I/ Pembangkit I, dan kemudian diubah menjadi PLN Wilayah XII berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor 012/ DIR/ 1976 pada tanggal 25 Februari 1976.

Selanjutnya sejak tanggal 3 Juli 1982 dengan Keputusan Direksi No 042/ DIR/ 1982 nama PLN wilayah XII berubah lagi menjadi PLN Distribusi Jawa Timur, dengan tugas dan tanggung jawab mengelola pendistribusian tenaga listrik di Jawa Timur sampai dengan saat ini.

Bahwa sejalan dengan kebijakan restrukturisasi sektor ketenaga listrikan sebagian tertuang dalam keputusan Menteri Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 39 / KEP / MK.

WASPAN / 9 / 1998 serta kebijakan PT. PLN (Persero) Kantor Pusat tentang PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa timur diarahkan kepada *stagic bussines unit/ investment centre*.

Seiring dengan itu dan dalam rangka optimasi Corporate Gain dan penyusunan organisasinya berdasarkan Value Chain, sehingga tugas pokok dan susunan seperti yang telah ditetapkan dengan Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara Nomor 154.K/ 023/ DIR/ 2001 tanggal 20 Februari 2001.

Kepuasan Direksi PT. PLN (Persero) No.120.K/010/ 2002. Tanggal 27 Agustus 2002 tentang Nama Unit Bisnis di lingkungan PT. PLN (Persero) yang intinya Organisasi dengan status Unit Bisnis hanya untuk anak Perusahaan PT. PLN (Persero) sedangkan PLN Jawa Timur menjadi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.

Berdasarkan KEPUTUSAN DIREKSI PT. PLN (Persero) Nomor 012.K/ 010/ DIR/ 2003 tanggal 16 Januari 2003, dengan susunan Organisasi :

- a. General Manager
- b. Bidang yang terdiri atas :
 1. Perencanaan;
 2. Operasi;
 3. Niaga;
 4. Keuangan;
 5. Sumber Daya Manusia dan Organisasi;
- c. Audit Internal

- d. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ)
- e. Area Pelayanan (AP)
- f. Area Jaringan (AJ)
- g. Area Pengatur Distribusi

Saat ini PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur telah berhasil melayani 7.350.425 pelanggan memakai energi listrik rata – rata sebulan 1.152.907.858 kWh, dengan pendapatan rata – rata Rp 974.332.119.601 per bulan, 92,77% terdiri dari kelompok Rumah Tangga yang memberikan kontribusi pendapatan sebesar 35,13% sedangkan industri sejumlah 0,18% memberikan pendapatan sebesar 46,83% daya tersambung sebesar 7.568.614.211 VA pemakaian energi Jawa Timur pada siang hari tertinggi 933 MW pada malam hari 2.151 MW.

Dikelola oleh 4010 orang pegawai PLN Distribusi dan 14 area Pelayanan, 1 Unit Pengaturan Distribusi, 108 UPPTR, 81 Unit Kantor Jaga 1715 Unit *Payment Point*. Sarana kelistrikan terdiri dari jaringan tegangan menengah 27.756,6 Kms, Jaringan Tegangan Rendah 49.953,5 Kms, Pelanggan Daerah Pelayanan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa timur dengan luas 47.922 Km², yang terdiri dari 29 Kabupaten, 9 Kota Madya, 607 Kecamatan, 8.402 Desa. Tingkat kebocoran sebesar 12,54%, berhasil kembalikan atas energi yang dipakai secara ilegal berkat Operasi Penerbitan Aliran Listrik (OPAL) rata – rata Rp 2 Milyar per bulan.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur pada akhir tahun 2003 energi terjual mencapai 15.704.975 MWh dan pendapatan sebesar Rp 7.75 Juta, harga

jual per kWh Rp 562,23 susut 9,19% langganan tersambung 6.118.120 langganan daya tersambung 7.813.398 kVA. Pengembangan Organisasi menambah 3 Area, Area layanan Surabaya Barat, Area Jaringan Surabaya Barat dan Area Pelayanan Ponorogo. Kontribusi pendapatan keuangan PT. PLN (Persero) sebesar 25% terhadap kelistrikan Indonesia.

Urutan puncak Pimpinan PLN di Daerah Tingkat I disebut PEMIMPIN sejak Exploitasi IX (1972) sampai dengan tahun 2001, sedangkan sejak bulan Maret 2001 disebut GENERAL MANAGER. Wilayah usaha PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur dibagi menjadi beberapa daerah Pelayanan yang melayani wilayah administrasi propinsi Jawa Timur :

1. APJ Surabaya Selatan, APJ Surabaya Utara, Area Pelayanan Surabaya Barat, Area Jaringan Surabaya Barat. Keempat area tersebut melayani Kota Surabaya.
2. APJ Malang melayani Kota Malang, Kota Batu dan Kabupaten Malang.
3. APJ Pasuruan melayani Kota Pasuruan, Kota Probolinggo, Kabupaten Pasuruan, dan Kabupaten Probolinggo.
4. APJ Kediri melayani Kota Kediri, Kota Blitar, Kabupaten Kediri, kabupaten Tulungagung dan Kabupaten Blitar.
5. APJ Mojokerto melayani Kota Mojokerto, Kabupaten Jombang, Kabupaten Nganjuk, dan Kabupaten Mojokerto.
6. APJ Madiun melayani Kota Madiun, Kabupaten Magetan, Kabupaten Ngawi, dan Kabupaten Madiun.
7. APJ Jember melayani Kabupaten Jember dan Kabupaten Lumajang.

8. APJ Bojonegoro melayani Kabupaten Bojonegoro, kabupaten Lamongan, dan Kabupaten Tuban.
9. APJ Banyuwangi melayani Kabupaten Banyuwangi.
10. APJ Pamekasan melayani Kabupaten Pamekasan, Kabupaten Sampang, Kabupaten Sumenep dan Kabupaten Bangkalan.
11. APJ Situbondo melayani Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Bondowoso.
12. APJ Gresik melayani Kabupaten Gresik dan Kabupaten Bawean.
13. APJ Sidoarjo melayani Kabupaten Sidoarjo.
14. APJ Ponorogo melayani Kabupaten Ponorogo, Kabupaten Trenggalek dan Kabupaten Pacitan.

Total luas daerah Jawa Timur 46.428 km², 29 Kabupaten, 9 Kota, 658 Kecamatan, 8.497 Desa dengan Jumlah Penduduk 37,79 juta jiwa, dengan jumlah 10,275 juta rumah tangga, total pelanggan sebanyak 6,729 juta pelanggan dengan jumlah rata – rata per capital pada tahun 2006 untuk Provinsi Jawa Timur tercatat sebanyak 0,24 kVA/ Kapital dan 515,19 kWh/ Kapital, sedangkan ratio elektrifikasi tahun 2007 terhitung 65,49% dan ratio elektifikasi desa 99,20%.

2. Visi, Misi, Motto dan Nilai-nilai PT. PLN (Persero) Area Malang

a. Visi PT. PLN (Persero) Area Malang

Visi PT. PLN (Persero) adalah diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

b. Misi PT. PLN (Persero) Area Malang

1. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham;
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat;
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi;
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

c. Motto PT. PLN (Persero)

Motto yang digunakan oleh PT. PLN (Persero) dalam menjalankan bisnisnya “*Electricity for a Better Life* (Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik)”

d. Nilai – Nilai PT. PLN (Persero)

Nilai – nilai perusahaan PT. PLN (Persero) yang dapat digunakan sebagai prinsip dalam menjalankan roda organisasi antara lain :

1. Jujur;
2. Integrasi;
3. Peduli;
4. Pembelajaran;
5. Teladan.

3. Maksud dan Tujuan Utama PT. PLN (Persero)

Maksud dan Tujuan Utama PT. PLN (Persero) antara lain sebagai berikut :

- a. Menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dan sekaligus akumulasi profit berdasarkan prinsip pengelola perusahaan.
- b. Mengusahakan penyedia tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai dengan tujuan :
 1. Meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi;
 2. Mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan;
 3. Merintis kegiatan usaha menyediakan tenaga listrik;
 4. Menyelenggarakan usaha – usaha lain, menunjang tenaga listrik sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

4. Jenjang Unit Organisasi

Jenjang Unit Organisasi Kantor Distribusi sebagai berikut :

- a. Jenjang pertama adalah Kantor Unit induk yang mempunyai peranan, visioner, strategik, perencanaan komporat, regulaso, supervise dan pengendalian, serta advokasi;
- b. Jenjang kedua adalah pelaksana, yaitu Area Pelayanan dan Jaringan (APJ); Area Pelayanan (AP); Area Jaringan (AJ); Area Penganturan Distribusi (APD); yang mempunyai peran operasional, perencanaan jangka pendek serta koordinasi tentang kegiatan rutin pada unit asuhan bawahannya;

- c. Jenjang ketiga adalah Sub Unit Pelaksana, yaitu Unit Pelayanan dan Jaringan (UPJ); Unit Pelayanan (UP); Unit Jaringan (UJ); yang mempunyai peran operasional dan merupakan unit pelaksana dari unit jenjang kedua.

5. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Malang

1) MANAJER AREA MALANG

Ir. AGUNG SURANA

2) FUNGSIONAL AHLI

a. ASMAN PERENCANAAN DAN EVALUASI

SUPRIJADI

b. ASMAN KONSTRUKSI

R. CAHYO GUNADI

c. ASMAN JARINGAN

M. ZAINURI

1. Spv. Pemeliharaan

BAMBANG WIDIANTO

2. Spv. Operasi

SUJONO SAMPAN

3. Spv. PDKB (PLH)

LAKSANA JAYA

d. **ASMAN TRANSAKSI ENERGI**

MUHAMMAD ISNAINI NURUDDIN

1. Spv. Pengendalian Susut

SUPRIADI

2. Spv. Transaksi Energi

3. Spv. Pemeliharaan Meter Transaksi

SAMSUL ARIFIN

e. **ASMAN PELAYANAN DAN ADMINISTRASI**

BUDI HARTONO

1. Spv. Administrasi Umum

ANDRI SUSANTO

2. Spv. Pelayanan Pelanggan

PRIYANTO

6. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab

Dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya, tiap – tiap bagian yang tergabung dan tanggung jawabnya masing – masing. Tugas, Wewenang dan tanggung jawab masing – masing bagian tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Manajer

1. Menyusun konsep kebijakan teknis berdasarkan target Perusahaan;
2. Menganalisa sasaran kerja unit berdasarkan target perusahaan dengan berpedoman pada ketentuan PT. PLN pusat;

3. Memberi petunjuk kepada supervisor layanan pelanggan serta supervisor administrasi;
4. Mengendalikan kegiatan pemeliharaan dan penanganan pencurian penagihan serta supervisor administrasi;
5. Mengendalikan kegiatan pemeliharaan dan penanganan pencurian tenaga listrik secara terpadu sebagai upaya mengurangi susunan KWh (Kilo Watt Hour) teknis maupun non teknis;
6. Mengkaji laporan – laporan yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pelayanan untuk mengetahui hambatan – hambatan dan usaha penyesuaiannya;
7. Memeriksa secara uji mendadak terhadap bukti pengiriman uang penjualan rekening ke bank PLN pusat dan mengecek hasil pencatatan stand meter konsumen untuk kebenaran pelaksana;
8. Mengendalikan kegiatan pelanggan;
9. Mengevaluasi data statistik yang berkaitan dengan perkembangan daerah setempat;
10. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya sesuai kewajiban dan tanggung jawab pokoknya;
11. Membuat laporan berkala sesuai dengan tugasnya.

b. Supervisor Pelayanan Pelanggan

1. Menyusun rencana kerja bagi pelayanan pelanggan untuk kelancaran tugas;

2. Memberi petunjuk kepada seksi di bagian pelayanan pelanggan untuk kelancaran tugas;
3. Mengkoordinir pemasaran, tata usaha langganan, penyambungan dan pengolahan data;
4. Melakukan penagihan listrik meliputi penagihan data master SIP3 (Sistem Informasi Pelunasan Piutang Pelanggan);
5. Mengkaji laporan – laporan yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pelayanan kepada pelanggan untuk mengetahui hambatan – hambatan dan usaha penyelesaiannya;
6. Mengevaluasi data statistik yang berkaitan dengan perkembangan daerah setempat;
7. Membuat laporan berkala sesuai bidang tugasnya.

c. Supervisor Pengelolaan Rekening

1. Pengelolaan rekening;
2. Penagihan;
3. Pengawasan piutang.

d. Supervisor Administrasi

1. Mengatur dan mengarahkan kegiatan dibidang anggaran dan keuangan yang meliputi penyusunan rencana anggaran, penetapan anggaran pendapatan dan belanja, pengolaan dana, pengasuransian dan kegiatan perpajakan;
2. Membuat laporan berkala sesuai dengan bidangnya;

3. Menyusun rencana kegiatan, membagi tugas, membimbing bawahan dan mengevaluasi hasil kerja bawahan;
4. Menyusun program – program distribusi serta membuat laporan seksi pemeliharaan distribusi sebagai petanggung jawaban pelaksanaan;
5. Mengawasi likuiditas perusahaan, mengatus keluar masuknya dana perusahaan sehingga posisi keuangan selalu terjaga dengan baik;
6. Menghitung serta menyusun anggaran untuk biaya operasional;
7. Melaksanakan pembukuan kas *imprest* (operasional) *dank as receipt* (pendapatan) serta membuat laporan secara periode.

e. Supervisor Operasi Distribusi & Pelayanan Teknik

1. Perencanaan operasi distribusi;
2. Lingkungan dan keselamatan ketenagalistrikan;
3. Pelayanan teknik;
4. Perencanaan pemeliharaan distribusi;
5. Konstruksi;
6. Logistik.

f. Supervisor Pengendalian Losses

1. Pengendalian losses;
2. Pengendalian PJU;
3. Penerbitan teknik instalasi;
4. Administrasi P2TL;
5. Pemutusan dan penyambungan

g. Karyawan

1. Melaksanakan tugas dengan cermat tetapi tepat guna;

Melaksanakan daya nalar yang tinggi sehingga dalam melaksanakan tugasnya seseorang tidak terjerat oleh cara bekerja yang legalistik dan kaku.

B. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. PLN (Persero) Area Malang yang dilaksanakan mulai tanggal 19 hingga 27 Desember 2013. Penyebaran skala dimulai pada 19 Desember 2013 dengan menyebarkan 70 eksemplar skala tentang kepercayaan organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Total populasi 70 orang sehingga peneliti menggunakan sampel semua karyawan dengan 70 karyawan (responden). Namun, karena terdapat beberapa karyawan yang sedang cuti, sakit, dan turun ke lapangan, maka sampel yang diteliti sebanyak 51 karyawan.

C. Hasil Analisis data

1. Uji Validitas

Analisis aitem untuk mengetahui indeks daya beda skala digunakan teknik *product moment* dari *karl pearson*, rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = koefisien korelasi
- N = jumlah responden/subjek
- X = skor item

- Y = skor total
 $\sum XY$ = jumlah dari instrumen X yang dikalikan dengan instrumen Y
 $\sum X^2$ = jumlah kuadrat kriteria X
 $\sum Y^2$ = jumlah kuadrat kriteria Y

Perhitungan indeks daya beda aitem dengan menggunakan rumus diatas menggunakan bantuan program komputer *SPSS 16.0 for windows*. Korelasi aitem terkoreksi masing-masing aitem ditunjukkan oleh kolom *correct item total correlation* atau yang disebut sebagai daya beda yaitu kemampuan aitem dalam membedakan orang – orang yang trait tinggi dan rendah. Sebagai acuan umum, dapat digunakan harga 0,3 sebagai batas. Aitem-aitem yang memiliki daya beda kurang dari 0,3 menunjukkan aitem tersebut memiliki ukuran kesejalaran yang rendah, untuk itu aitem tersebut perlu dihilangkan dalam analisis selanjutnya.

a. Skala Kepercayaan Organisasi

Hasil perhitungan dari uji validitas skala kepercayaan organisasi didapatkan bahwa tidak terdapat item yang gugur dari 25 item yang ada, sehingga semua butir aitem dinyatakan valid. Item – item tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2

Item yang valid skala kepercayaan organisasi

Aspek	Nomor aitem diterima	Jumlah aitem
	Diterima	
Keterbukaan	1,2,9,14,20	5
Berbagi	3,7,12,21,15	5
Penerimaan	4,6,10,11,13	5
Dukungan	5,8,16,18,23	5
Tujuan kerjasama	17,19,22,24,25	5
Total	25	25

Berdasarkan korelasi item total terkoreksi, dapat diketahui bahwa skala kepercayaan organisasi terdiri dari 25 butir item, semua butirnya dinyatakan valid.

b. Skala *organizational citizenship behavior*

Hasil perhitungan dari uji validitas skala *organizational citizenship behavior* didapatkan bahwa terdapat 1 item yang gugur dari 20 item yang ada, sehingga banyaknya butir aitem yang valid sebanyak 19 item. Item – item tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel. 4.3

Item yang valid dan gugur skala *organizational citizenship behavior*

Aspek	Nomor aitem	Jumlah aitem	Nomor aitem	Jumlah aitem
	Diterima		Gugur	
<i>Helping Behavior</i>	1,2,6,11,12	5	-	5
<i>Sportmanship</i>	3,4,8,13,16	5	-	5
<i>Civic virtue</i>	5,9,14,17,18	5	-	5
<i>Conscientiousnes</i>	10,15,19,20	4	7	5
Total	20	19	1	20

Berdasarkan korelasi item total terkoreksi, dapat diketahui bahwa skala *organizational citizenship behavior* terdiri dari 20 butir item, terdapat 1 aitem yang gugur dan 19 aitem yang valid.

Dalam mengambil data penelitian, peneliti memakai 19 aitem yang valid dan membuang 1 aitem yang gugur. Peneliti sengaja memakai aitem valid tanpa menggantikan aitem yang gugur karena aitem-aitem tersebut dirasa sudah mewakili masing – masing indikator yang diukur.

2. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas alat ukur adalah dengan menggunakan teknik pengukuran *alpha chornbach* karena skor yang didapatkan dari skala psikologi berupa skala interval, bukan berupa 1 dan 0 (Arikunto,2006). Dalam menghitung reliabilitas kedua skala penelitian ini menggunakan bantuan software *SPSS 16.0 for windows*.

Berdasarkan perhitungan statistik, maka ditemukan nilai alpha sebagai berikut :

Tabel 4.4

Reliabilitas Skala Kepercayaan Organissasi

Skala	Alpha	Keterangan
Kepercayaan Organisasi	0,897	Reliabel

Dari data di atas menunjukkan bahwa skala Kepercayaan Organisasi memiliki reliabilitas yang tinggi. Sedangkan untuk reliabilitas *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5

Reliabilitas Skala *Organizational Citizenship Behavior*

Skala	Alpha	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,876	Reliabel

Dari data di atas menunjukkan bahwa skala *Organizational Citizenship Behavior* memiliki reliabilitas yang tinggi.

3. Tingkat Kepercayaan Organisasi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang

Untuk mengetahui deskripsi tingkat kepercayaan organisasi, maka perhitungannya didasarkan pada skor empirik. Dari hasil skor empirik kemudian dikelompokkan menjadi lima kategori yaitu kategori sangat tinggi, tinggi, sedang, dan rendah, sangat rendah. Hasil selengkapnya dari perhitungan dapat dilihat pada uraian berikut:

a. Deskripsi Data Penelitian

Gambaran mengenai data penelitian pada masing-masing variabel yang dianalisis terdapat pada table 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6
Deskripsi data Kepercayaan Organisasi

Mean	Variance	Std. Deviation
79.1569	36.415	6.03448

b. Kategorisasi

Tabel 4.7
Pengelompokkan Norma Tingkat Kepercayaan Organisasi

NO	RUMUS	INTERVAL	KATEGORI
1	$M+1,5SD < X$	$88,208 < X$	Sangat tinggi
2	$M+0,5SD < X \leq M+1,5SD$	$82,174 < X \leq 88,208$	Tinggi
3	$M-0,5SD < X \leq M+0,5SD$	$76,139 < X \leq 82,174$	Sedang
4	$M-1,5SD < X \leq M-0,5SD$	$70,705 < X \leq 76,139$	Rendah
5	$X \leq M-1,5SD$	$X \leq 70,705$	Sangat Rendah

c. Analisis Prosentasi

Tabel : 4.8

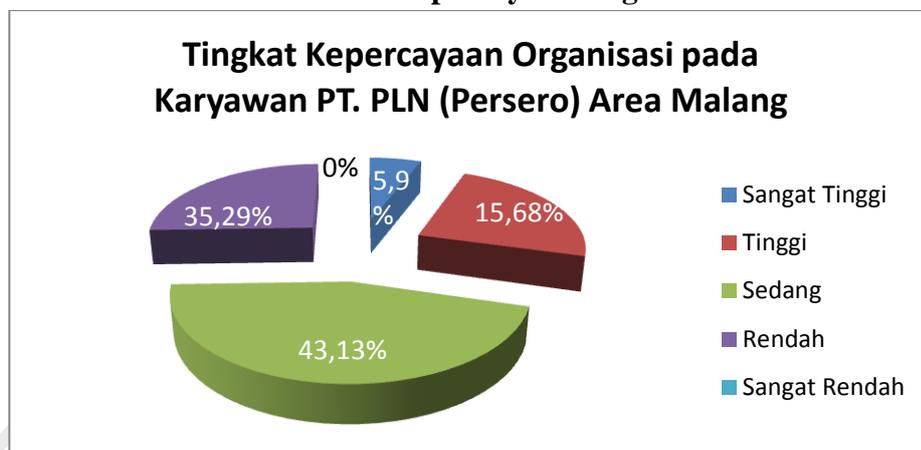
Hasil Prosentasi Variabel Kepercayaan Organisasi

Variabel	Kategori	Kriteria	Frekuensi	(%)
Kepercayaan Organisasi	Sangat Tinggi	$88,208 < X$	3	5,9%
	Tinggi	$82,174 < X \leq 88,208$	8	15,68%
	Sedang	$76,139 < X \leq 82,174$	22	43,13%
	Rendah	$70,705 < X \leq 76,139$	18	35,29%
	Sangat rendah	$X \leq 70,705$	0	0%
Jumlah			51	100%

Dari data diatas, dapat diketahui bahwa tingkat Kepercayaan Organisasi karyawan di PT. PLN (Persero) Aarea Malang Mayoritas memiliki tingkat kepercayaan organisasi yang sedang dengan prosentase 43,13% dan yang berada dalam kategori rendah berjumlah 35,29%, sedangkan yang termasuk dalam kategori tinggi adalah 15,68%, yang berkategori sangat tinggi 5,9% serta 0% berada pada kategori sangat rendah.

Adapun untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai hasil tabel diatas, dapat dilihat dalam gambar diagram 4.1 :

Gambar : 4.1
Prosentase Kepercayaan Organisasi



4. Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang

Untuk mengetahui deskripsi tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang, maka perhitungannya didasarkan pada skor empirik. Dari hasil skor empirik kemudian dikelompokkan menjadi lima kategori yaitu kategori sangat tinggi, tinggi, sedang, dan rendah, sangat rendah. Hasil selengkapnya dari perhitungan dapat dilihat pada uraian berikut:

a. Deskripsi Data Penelitian

Gambaran mengenai data penelitian pada masing-masing variabel yang dianalisis terdapat pada table 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9

Deskripsi data *Organizational Citizenship Behavior*

Mean	Variance	Std. Deviation
62.9804	24.940	4.99396

b. Kategorisasi

Tabel 4.10

Pengelompokan Norma Tingkat *Organizational Citizenship Behavior*

NO	RUMUS	INTERVAL	KATEGORI
1	$M+1,5SD < X$	$70,471 < X$	Sangat tinggi
2	$M+0,5SD < X \leq M+1,5SD$	$65,477 < X \leq 70,471$	Tinggi
3	$M-0,5SD < X \leq M+0,5SD$	$60,483 < X \leq 65,477$	Sedang
4	$M-1,5SD < X \leq M-0,5SD$	$55,489 < X \leq 60,483$	Rendah
5	$X \leq M-1,5SD$	$X \leq 55,489$	Sangat Rendah

c. Analisis Prosentasi

Tabel : 4.11

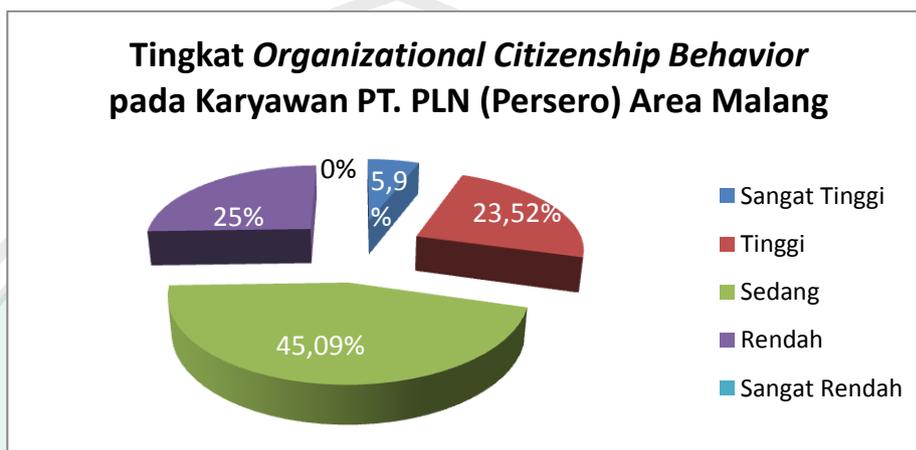
Hasil Prosentasi Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel	Kategori	Kriteria	Frekuensi	(%)
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Sangat Tinggi	$70,471 < X$	3	5,9%
	Tinggi	$65,477 < X \leq 70,471$	12	23,52%
	Sedang	$60,483 < X \leq 65,477$	23	45,09%
	Rendah	$55,489 < X \leq 60,483$	13	25,5%
	Sangat rendah	$X \leq 55,489$	0	0%
Jumlah			51	100%

Dari data diatas, dapat diketahui bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang Mayoritas memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang sedang dengan prosentase 45,09% dan yang berada dalam kategori rendah berjumlah 25,5%, sedangkan yang termasuk dalam kategori tinggi adalah 23,52%, dan yang memiliki kategori sangat tinggi sebesar 5,9%.

Adapun untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai hasil tabel diatas, dapat dilihat dalam gambar diagram 4.2 :

Gambar 4.2
Prosentase Tingkat *Organizational Citizenship Behavior*



5. Uji Normalitas

Berikut ini adalah uji normalitas data tentang Kepercayaan Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* :

Tabel 4.12
Tabel Uji normalitas

		kepercayaan	OCB
N		51	51
Normal Parameters(a,b)	Mean	79.1569	62.9804
	Std. Deviation	6.03448	4.99396
Most Extreme Differences	Absolute	.169	.176
	Positive	.169	.176
	Negative	-.108	-.100
Kolmogorov-Smirnov Z		1.207	1.254
Asymp. Sig. (2-tailed)		.108	.086

Dari tabel tersebut dapat dikatakan normal jika nilai signifikansi lebih dari 0,05 dan tidak normal jika nilai taraf signifikansi kurang dari 0,05. Sedangkan

yang tercantum dalam tabel diatas, nilai signifikansi pada variabel Kepercayaan Organisasi $0,108 > 0,05$ dan variabel *organizational citizenship behavior* $0,086 > 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa kedua data dari variabel kepercayaan organisasi dan *organizational citizenship behavior* tersebut terdistribusi secara normal.

6. Uji Linieritas

Uji Linieritas diuji dengan menggunakan *Compare Means test for linearity* dengan bantuan perangkat lunak *SPSS for Windows 16.00*. Uji asumsi klasik jenis ini dipergunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai peran linear atau tidak. Uji Linieritas dipergunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antara dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai atau tidak dengan hasil observasi yang ada. Uji Linieritas dapat menggunakan uji Durbin-Watson. Kurva linear dapat terbentuk apabila setiap kenaikan/penurunan variabel bebas (prediktor) diikuti pula oleh kenaikan/penurunan variabel tergantung (kriteria). Data dikatakan linier apabila pada kolom *linearity* nilai probabilitas atau $p < 0,05$.

Tabel 4.13

Hasil Uji Linieritas

Variabel	F	P	Keterangan
Kepercayaan Organisasi (X) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	6,530	0,000	Linier

Berdasarkan tabel hasil uji Linieritas di atas dapat diketahui bahwa variabel Kepercayaan Organisasi membentuk kurva linear terhadap *organizational citizenship behavior* dikarenakan nilai $p < 0,05$.

7. Peran Kepercayaan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang

Uji korelasi dilakukan untuk mengetahui hubungan antar kedua variabel, menggunakan rumus korelasi *product moment* dengan bantuan perangkat lunak *SPSS for Windows 16.00*

Tabel 4.14
Hubungan Kepercayaan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

		kepercayaan	OCB
kepercayaan	Pearson Correlation	1	.750(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	51	51
OCB	Pearson Correlation	.750(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	51	51

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepercayaan organisasi dengan OCB. Hal ini ditunjukkan dengan Signifikansi $(0,000) < 0,05$ serta nilai koefisien korelasi 0,750. Hal ini berarti hipotesis diterima. Sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepercayaan organisasi maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior*. Dan sebaliknya jika tingkat kepercayaan organisasi rendah maka tingkat *organizational citizenship behavior* akan semakin rendah.

Adapun pengaruh kepercayaan organisasi terhadap munculnya *organizational citizenship behavior* diketahui R square menunjukkan nilai sebesar 0,563 atau 56,3% sedangkan sisanya 43,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Untuk lebih jelas, dapat lihat tabel sebagai berikut :

Tabel 4.15
Pengaruh Kepercayaan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
OCB * kepercayaan	.750	.563	.950	.902

D. Pembahasan

1. Tingkat Kepercayaan Organisasi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang mempunyai kepercayaan organisasi yang sedang. Ini dapat dilihat dari data yang sudah diolah yang menunjukkan bahwa 43,13% karyawan berada pada kategori sedang, 15,68% karyawan berada pada kategori tinggi, 35,29% berada pada kategori rendah, dan 5,9% berada pada posisi sangat tinggi serta 0% untuk kriteria sangat rendah.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang memiliki kepercayaan yang besar terhadap organisasi dan ini mengindikasikan bahwa produktivitas cenderung meningkat, diantara karyawan dan *team building* semakin kuat.

Tingginya tingkat kepercayaan organisasi dengan prosentase 43,13% karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang, bisa dimungkinkan oleh proses komunikasi yang baik antar karyawan dengan atasan. Komunikasi ini didukung adanya informasi yang akurat, penjelasan untuk keputusan, dan keterbukaan antar karyawan.

Pada tabel 4.8 didapati pula 15,68% karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang memiliki kepercayaan organisasi yang tinggi. Hal ini mengindikasikan selain ada sebagian karyawan memiliki fondasi penting dalam lingkungan kerja, tanpa adanya kepercayaan organisasi, karyawan akan berfokus pada *self protection* yang akan melemahkan keinginan untuk menjadi kooperatif, dan kolaboratif, merusak motivasi dan menggagalkan produktivitas dan inovasi dalam bekerja.

Di tabel 4.8 juga menunjukkan adanya 35,29% karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang yang memiliki tingkat kepercayaan organisasi yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa ada sebagian dari karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang kurang memiliki kepercayaan organisasi. Hal ini dimungkinkan karena kurangnya rasa hormat yang ditunjukkan oleh karyawan pada level atas, rendahnya informasi yang diberikan kepada karyawan di level bawah, sedikitnya kebebasan yang dimiliki oleh karyawan serta rendahnya motivasi dalam melakukan pekerjaan.

Tabel 4.8 juga mengemukakan bahwa 5,9% karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang berada pada posisi sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa ada

sebagian kecil dari karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang yang memiliki kepercayaan organisasi yang sangat baik dan terpenuhi dari lingkungan kerjanya.

Tingginya nilai kepercayaan organisasi yang terdapat karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang ini, mengindikasikan dipengaruhi oleh desentralisasi pengambilan keputusan, adanya komunikasi tanpa distorsi dan munculnya kolaborasi (Kramer & Tyler, 1996).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang yang memiliki hubungan saling percaya yang baik terciptas antara karyawan dengan atasan langsung. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya karyawan yang memiliki tingkat kepercayaan organisasi yang sangat tinggi. Sehingga akan memunculkan persepsi atasan langsung dianggap selalu bersungguh-sungguh dalam berkomunikasi, adanya keterbukaan dan kejujuran membuat komunikasi berjalan dengan mudah, adanya perhatian dan perilaku yang reliabel dari atasan langsung menjadikan karyawan semakin percaya dengan atansannya langsung.

2. Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.11 dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang sedang. Ini dapat dilihat dari data yang sudah diolah yang menunjukkan bahwa 45,09% karyawan berada pada kategori sedang, 23,52% karyawan berada pada pada kategori tinggi, 5,9% berada pada kategori

sangat tinggi, dan 25,5% berada dalam kategori rendah serta 0% untuk kriteria sangat rendah.

Karyawan yang berada pada kategori sedang berjumlah 45,09% atau sebanyak 23 karyawan. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang memiliki *organizational citizenship behavior* yang sedang. Hal tersebut mengindikasikan bahwa ada sebagian dari karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang yang cenderung merasa puas dengan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif, penuh perhatian dari para pengawas, dan percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang yang memiliki perilaku sukarela ini merupakan individu yang selalu menghindari konflik yang tidak perlu, membantu karyawan lain dalam satu tim, dan membuat pernyataan konstruktif tentang organisasi dan kelompok kerjanya.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa karyawan yang masuk kategori tinggi berjumlah 23,52%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang memiliki perilaku *organizational citizenship* dan ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan memiliki motif berprestasi tinggi, mereka berusaha melakukan sesuatu lebih baik dibanding yang lain, berusaha menyelesaikan tugas yang menantang dengan baik, serta dapat mengembangkan cara terbaik dalam melakukan sesuatu.

Selain itu perilaku *extra-role* ini juga menguntungkan perusahaan, karena karyawan tersebut akan menampilkan sikap yang sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri namun untuk pihak lain, tolong menolong, memberikan

saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

Pada tabel 4.11 didapati pula 25,5% karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang dalam kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian kecil karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang kurang memiliki perilaku *organizational citizenship*. Beberapa hal yang dimungkinkan kurang mendukung adanya perilaku *ekstra-role* adalah lingkungan kerja, penilaian karyawan terhadap perusahaan tempat bekerja tidak memberikan dukungan kepada karyawan, budaya organisasi yang merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Karena budaya organisasi yang kuat akan mendorong munculnya *sense of belonging* karyawan pada organisasi.

Tabel 4.11 juga menyebutkan bahwa sebagian kecil karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang masuk dalam kriteria tinggi, dengan prosentase 5,9%. Ini membuktikan bahwa masih terdapat karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang memiliki perilaku *organizational citizenship* dalam kategori tinggi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang berkembang seiring dengan proses sosialisasi nilai-nilai yang ada pada organisasi, ketika nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan memiliki "*service value*" maka OCB akan muncul pada karyawan.

Hasil penelitian juga menyebutkan bahwa 0% karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang masuk kedalam kriteria sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang yang

tidak memiliki OCB. Semua karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang melakukan pekerjaannya diluar *job descriptionnya*, namun tetap dalam konteks peraturan perusahaan dan tidak mengganggu tanggung jawab utamanya.

3. Peran Kepercayaan Organisasi (*Trust Organizational*) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan sekumpulan individu-individu yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya selalu mempunyai strategi-strategi. Hubungan yang harmonis antar karyawan menjadi factor kunci dalam pelaksanaan strategi tersebut, hubungan kepercayaan dalam organisasi perlu ditekankan diantara para karyawan.

Lewis (1992, dalam Chu dkk., 2011) mencatat bawa kegagalan dalam menjalankan strategi organisasi tidak terlepas dari factor-faktor diantaranya adalah adanya masalah yang belum terselesaikan, kurangnya pemahaman dan hubungan yang mengecewakan akan mengakibatkan munculnya ketidakpercayaan diantara anggota organisasi.

Banyak hal yang menunjukkan kurangnya kepercayaan dalam organisasi seperti kurangnya rasa hormat yang ditunjukkan oleh karyawan pada level atas, rendahnya informasi yang diberikan kepada karyawan di level bawah, sedikitnya kebebasan yang dimiliki oleh karyawan, serta rendahnya motivasi dalam melakukan pekerjaan (Boe, 2002). Kepercayaan akan memfasilitasi adanya

komunikasi yang baik. Tanpa adanya kepercayaan, lingkungan kerja akan penuh dengan konflik.

Ketika kepercayaan hadir dalam organisasi, tingkat kepuasan kerja dan produktas akan cenderung lebih meningkat diantara karyawan, sementara *team building* terbukti akan menjadi lebih efektif (Communication world, 2003, dalam Vineburg, 2010). Teori dan penelitian empiris telah menegaskan dimana kepercayaan berperan dalam merespon krisis di organisasi. Kepercayaan dianggap memiliki pengaruh positif pada tiga aspek kunci dalam perilaku organisasi (Kramer & Tyler, 1996), yakni desentralisasi pengambilan keputusan, adanya komunikasi tanpa distorsi dan munculnya kolaborasi.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi bahwa kepercayaan organisasi karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang tergolong sedang yaitu sebanyak 43,13% atau 22 karyawan dari 51 subjek yang diteliti. Selibuhnya 15,68% atau 8 karyawan memiliki tingkat kepercayaan organisasi yang tinggi, 5,9% atau 3 karyawan memiliki tingkat kepercayaan organisasi yang sangat tinggi, 35,29% atau 18 karyawan memiliki tingkat kepercayaan organisasi yang rendah dan 0% sangat rendah atau tidak ada karyawan yang tidak memiliki kepercayaan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang rata-rata memiliki komitmen dalam bekerja, keternukaan dan tujuan kerjasama untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

Kurangnya kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dimungkinkan karena kurangnya perhatian yang diberikan organisasi yang mengakibatkan bermasalah dengan manajemen puncak. Manajemen puncak dianggap kurang

mendengarkan kekhawatiran karyawannya, penyampaian informasi yang kurang dari manajemen puncak terkait dengan strategi dan keputusan perusahaan semakin membuktikan adanya hambatan dalam pola komunikasi yang merupakan hal penting dalam membangun sebuah kepercayaan.

Untuk menumbuhkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, maka diperlukan: (a) *competence*, kemampuan organisasi untuk bersaing dan bertahan di pasar ; (b) *openness and honesty*, banyaknya informasi yang dibagikan serta ketepatan dalam berkomunikasi ; (c) *concern for employees*, perasaan peduli, empati, toleransi, dan keamanan dalam berhubungan ; (d) *reliability*, rekan kerja, tim, supplier dan seluruh bagian organisasi melakukan tindakan yang konsisten sehingga mampu diandalkan; (e) *identification*, sejauh mana karyawan memegang tujuan bersama, norma-norma, nilai-nilai dan keyakinan yang terkait dengan budaya organisasi.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang mayoritas kriteria sedang dengan prosentase 45,09% atau 23 karyawan dari 51 subjek yang diteliti. Sedangkan dalam kategori rendah berjumlah 25,5% atau 13 karyawan, dan 12 karyawan termasuk dalam kategori tinggi dengan prosentase 23,52%, dan yang memiliki kategori sangat tinggi sebesar 5,9% atau 3 karyawan. Hasil analisis ini memberikan bukti empirik bahwa tidak ada karyawan yang tidak memiliki perilaku *Organizational citizenship*.

Kejujuran, ketulusan dan rasa saling percaya di antara para anggota organisasi menumbuhkan sikap saling terbuka dalam komunikasi, rasa

kebersamaan serta kerelaan untuk saling membantu. Dengan prinsip keberhasilan kelompok adalah keberhasilan bersama, dan sebaliknya kegagalan kelompok adalah kegagalan bersama, mereka akan berusaha untuk menghindarkan diri dari beragam konflik di antara mereka jika dipandang tidak banyak membawa manfaat. Kesadaran dan kerelaan untuk saling membantu, sportivitas dalam keberhasilan tim kerja, serta menghindarkan diri dari konflik-konflik yang tidak perlu adalah sebagian dari manifestasi OCB. Jadi kepercayaan dapat mempengaruhi OCB karyawan.

Katz (1964) dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002: 505) mengemukakan bahwa organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memberikan kontribusi yang melebihi tugas-tugas formalnya. Banyak peneliti lebih memprioritaskan studinya pada identifikasi faktor-faktor anteseden OCB, misalnya yang dilakukan oleh Organ dan Ryan (1995) serta Podsakoff *et al.* (2000) dalam Bolino, Turnley, dan Bloodgood 2002: 509). Namun Karambayya (1989) telah melakukan pengujian secara empiris tentang hubungan antara OCB dan kinerja organisasi. Dikemukakan bahwa karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai OCB yang lebih baik, dibandingkan dengan mereka yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja kurang baik.

Organisasi bisa mengaplikasikan hal tersebut dalam penilaian kinerja karyawan mengingat perilaku di luar peran juga menjadi standar yang harus dipenuhi karyawan untuk menilai kinerja karyawan. Selain itu, organisasi dapat mendorong agar karyawan berlaku positif, misalnya membantu karyawan lain dan

saling mendukung dalam tim. Karena ada karyawan yang dengan suka rela membantu teman lain, tetapi ada juga pribadi yang harus didorong terlebih dulu oleh organisasi. Dalam seleksi karyawan pun, organisasi bisa memilih karyawan yang mempunyai kepribadian positif. Lebih penting dari semua itu, organisasi dapat membentuk lingkungan yang kondusif yang dapat mendorong OCB dalam berbagai kegiatan.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai koefisien korelasi (r_{xy}) sebesar 0,750 dengan tingkat signifikansi koefisien korelasi (*2-tailed*) sebesar ($p=0,000$). Jika nilai $p < 0,05$ maka hubungan antar variabel adalah signifikan. Hal ini berarti ada hubungan positif yang signifikan antara kepercayaan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang. Dari hasil korelasi *Pearson*, diketahui arah hubungan adalah positif. Yang artinya semakin tinggi kepercayaan organisasi maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior*, sebaliknya semakin rendah kepercayaan organisasi maka semakin rendah *organizational citizenship behavior*. Adapun pengaruh kepercayaan organisasi terhadap munculnya *organizational citizenship behavior* diketahui *R square* menunjukkan nilai sebesar 0,563 atau 56,3% sedangkan sisanya 43,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Dengan demikian hipotesis yang diajukan oleh peneliti diterima.