

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI ATAS DUKUNGAN ORGANISASI,  
KUALITAS HUBUNGAN ATASAN-BAWAHAN DAN KOMITMEN  
DENGAN PERILAKU KEANGGOTAAN PADA PEGAWAI  
PT. POS INDONESIA DI BINJAI**

**TESIS**

**OLEH**

**WAZNAL FUADI  
NPM. 101804032**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2012**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 10/3/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)10/3/23

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI ATAS DUKUNGAN ORGANISASI,  
KUALITAS HUBUNGAN ATASAN-BAWAHAN DAN KOMITMEN  
DENGAN PERILAKU KEANGGOTAAN PADA PEGAWAI  
PT. POS INDONESIA DI BINJAI**

**TESIS**

OLEH

**WAZNAL FUADI  
NPM. 101804032**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada  
Program Studi Magister Psikologi Program Pascasarjana  
Universitas Medan Area



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2012**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 10/3/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)10/3/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul** : Hubungan antara Persepsi Atas Dukungan Organisasi, Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan dan Komitmen dengan Perilaku Keanggotaan pada Pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai

**Nama** : Waznal Fuadi

**N P M** : 101804032

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

  
**Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd**

  
**Suryani Hardjo, S.Psi, MA**

**Ketua Program Studi  
Magister Psikologi**

**Direktur**



**Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd**



  
**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

**Telah di uji pada Tanggal 08 Mei 2012**

---

---

**N a m a : Waznal Fuadi**

**N P M : 101804032**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua : Azhar Aziz, S.Psi, MA**  
**Sekretaris : Nurmaida Irawani Siregar, S.Psi, M.Si**  
**Pembimbing I : Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd**  
**Pembimbing II : Suryani Hardjo, S.Psi, MA**  
**Penguji Tamu : Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Mei 2012

Yang menyatakan,



**Waznal Fuadi**

## ABSTRAKSI

### HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI ATAS DUKUNGAN ORGANISASI, KUALITAS HUBUNGAN ATASAN-BAWAHAN DAN KOMITMEN DENGAN PERILAKU KEANGGOTAAN PADA PEGAWAI PT. POS INDONESIA DI BINJAI

Oleh

WAZNAL FUADI

101804032

Penelitian ini bertujuan untuk melihat Hubungan dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan-bawahan dan komitmen karyawan, dengan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai. Berdasarkan kerangka teori yang ada yaitu 1) Eisenberg, dkk (1990), yang meneliti hubungan antara persepsi atas dukungan organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*; Settoon, dkk (1996) meneliti hubungan antara persepsi atas kualitas hubungan atasan-bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior*; serta Wayne dan Green (1993), Settoon, dkk (1996) dan Wayne, dkk (1997) menemukan hubungan antara persepsi atas kualitas hubungan atasan-bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Semua penelitian tersebut menemukan adanya korelasi positif antara variabel independen, yaitu komitmen karyawan, dukungan organisasi atau kualitas hubungan atasan-bawahan dengan satu variabel dependen, yaitu *Organizational Citizenship Behavior*. Maka diajukan hipotesis: 1). Ada hubungan positif antara Dukungan Organisasi, dan Kualitas Hubungan Atasan-bawahan dan Komitmen karyawan, Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan. 2). Ada hubungan yang positif antara Dukungan Organisasi Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan. 3). Ada hubungan yang positif antara Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan. 4). Ada hubungan yang positif antara Komitmen karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan

Dalam membuktikan hipotesis di atas, maka digunakan metode analisis data yaitu Analisis Regresi Tiga Prediktor. Berdasarkan analisis data diperoleh hasil: (1). Terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi atas dukungan organisasi, kualitas hubungan atasan-bawahan dan komitmen karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien  $F_{reg} = 2,489$ ;  $p = 0,042$  dimana  $p < 0,050$ . Ini menandakan bahwa semakin tinggi persepsi atas dukungan organisasi, kualitas hubungan atasan-bawahan dan komitmen karyawan maka *Organizational Citizenship Behavior* pegawai juga semakin tinggi. Sebaliknya semakin rendah persepsi atas dukungan organisasi, kualitas hubungan atasan-bawahan dan komitmen karyawan maka *Organizational Citizenship Behavior* pegawai juga semakin rendah. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima.(2) Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa

persepsi atas kualitas hubungan atasan-bawahan yang dimiliki oleh para karyawan PT. POS Indonesia Cabang Binjai dapat membantu terjadinya peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Hal ini diketahui dengan melihat bahwa persepsi atas dukungan organisasi memberikan kontribusi 30,0% terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Sementara itu variabel kualitas hubungan atasan-bawahan berpengaruh atau memiliki peran terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai sebesar 25,4%. Sedangkan untuk variabel komitmen karyawan memiliki peran terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai sebesar 45,0%. Total sumbangan efektif dari ketiga variabel bebas (dukungan organisasi, kualitas hubungan atasan-bawahan, dan komitmen karyawan) terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan adalah sebesar 47,5%. Dari hasil ini diketahui bahwa masih terdapat 52,5% pengaruh dari faktor lain terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai yang tidak termasuk kedalam penelitian ini. (3) Hasil lain diperoleh dari penelitian ini, yakni diketahui bahwa subjek penelitian ini para karyawan PT. POS Indonesia Cabang Binjai memiliki persepsi atas dukungan organisasi yang tergolong tinggi, kualitas hubungan atasan-bawahan yang tergolong tinggi dan memiliki komitmen karyawan yang tergolong rata-rata tinggi. Demikian juga dengan perilaku keanggotaan (OCB) yang diperoleh tergolong tinggi juga. Hal ini diketahui dengan melihat nilai rata-rata/mean empiriknya persepsi atas dukungan organisasi adalah 78,99 dan rata-rata/mean hipotetiknya adalah 65. Untuk variabel kualitas hubungan atasan-bawahan adalah 91,14 dan rata-rata/mean hipotetiknya adalah 75 dan untuk variabel komitmen karyawan adalah 66,13 dan rata-rata/mean hipotetiknya adalah 60. Sedangkan mean empirik variabel *Organizational Citizenship Behavior* pegawai adalah 131,03 dan rata-rata/mean hipotetiknya adalah 105.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT , karena dan rahmat-Nya penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan judul : **Hubungan antara Persepsi Atas Dukungan Organisasi, Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan dan Komitmen dengan Perilaku Keanggotaan pada Pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai.**

Penulisan tesis ini merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Selanjutnya terima kasih yang tak terhingga disampaikan kepada :

1. Bapak **Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA**, selaku Rektor Universitas Medan Area, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada kami untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program Magister Psikologi Pascasarjana Universitas Medan Area.
2. Ibu **Prof. Dr. Retna Astuti Kuswardani, MS**, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, atas kesempatan menjadi mahasiswa Program Magister Psikologi Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak **Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd**, sebagai Ketua Program Studi Magister Psikologi Pascasarjana Universitas Medan Area, sekaligus sebagai Pembimbing I.
4. Ibu **Suryani Hardjo, S.Psi, MA**, sebagai Pembimbing II, terimakasih waktu dan fikirannya telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak – bapak dan Ibu – ibu guru besar dan staf pengajar pada program Magister Psikologi Pascasarjana Universitas Medan Area yang telah banyak memberikan bantuan ilmu pengetahuan kepada penulis.
6. Rekan – rekan dari Program Studi Magister Psikologi Pascasarjana Universitas Medan Area Angkatan 2010, yang selalu memberikan semangat dan dorongan serta bantuan penulis untuk kelancaran menyelesaikan studi pada Pascasarjana Universitas Medan Area.
7. Dan juga kepada pegawai administrasi Universitas Medan Area yang selama ini membantu saya dalam penulisan tesis ini.



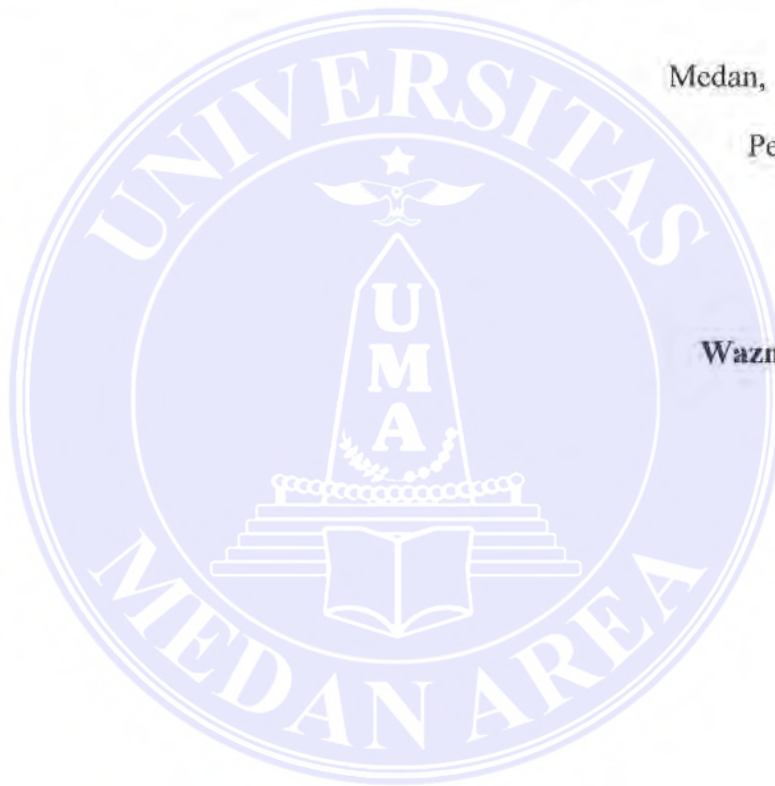
Ucapan terima kasih ini juga saya sampaikan kepada keluarga besar penulis, khususnya istri beserta anak-anak dan juga kedua orang tua penulis serta kedua mertua penulis yang banyak memberikan dorongan moral dan inspirasi demi selesainya studi penulis.

Akhir kata hanya kepada Allah SWT jualah penulis menyanggah diri dan tetap berharap semoga kita semua tetap berada dalam lindungan-Nya, dan semoga saja apa yang penulis kerjakan ini dapat menjadi pengabdian terhadap Allah SWT serta menjadi kontribusi pada diri penulis khususnya.

Medan, Mei 2012

Penulis,

**Waznal Fuadi**



## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b>	
<b>ABSTRAKSI</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	13
C. Perumusan Masalah .....	14
D. Tujuan Penelitian .....	14
E. Manfaat Penelitian .....	15
1. Manfaat teoretis .....	15
2. Manfaat Praktis .....	15
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>16</b>
A. Organizational Citizenship Behavior .....	16
1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	16
2. Aspek-aspek <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	19
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> .....	21
4. Implikasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	25
B. Dukungan Organisasi .....	28
1. Pengertian Dukungan Organisasi .....	28
2. Munculnya Persepsi Dukungan Organisasi .....	30
3. Aspek-Aspek Dukungan Organisasi .....	32
C. Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan .....	32
1. Pengertian Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan .....	32
2. Karakteristik yang menandai kualitas hubungan atasan- bawahan .....	33
3. Hal-hal yang mempengaruhi kualitas hubungan atasan-	

bawahan .....	36
D. Komitmen Karyawan .....	38
1. Pengertian Komitmen Karyawan .....	38
2. Proses Pembentukan Komitmen .....	41
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen .....	44
4. Implikasi Tingkat Komitmen Karyawan .....	46
E. Hubungan Dukungan Organisasi dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai .....	48
F. Hubungan antara Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	49
G. Hubungan Komitmen karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai .....	55
H. Hubungan antara Komitmen karyawan, Dukungan Organisasi dan Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	56
I. Kerangka Penelitian .....	58
J. Hipotesis Penelitian .....	58
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>60</b>
A. Variabel Penelitian .....	60
B. Definisi Operasional Penelitian .....	60
1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	60
2. Komitmen Karyawan .....	61
3. Dukungan Organisasi .....	61
4. Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan .....	62
C. Populasi dan Sampel Penelitian .....	62
1. Populasi .....	62
2. Sampel .....	63
D. Metode Pengumpulan Data .....	63

1. Skala Komitmen Karyawan.....	63
2. Skala Organizational Citizenship Behavior .....	63
3. Skala Dukungan Organisasi .....	64
4. Skala Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan .....	64
G. Validitas Dan Reliabilitas Alat Ukur.....	65
1. Validitas .....	65
2. Reliabilitas .....	67
F. Metode Analisis Data .....	68
<b>BAB IV PELAKSANAAN, ANALISIS DATA, HASIL</b>	
<b>PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>69</b>
A. Orientasi Kacah dan Persiapan Penelitian .....	69
B. Analisis Data dan Hasil Penelitian .....	81
C. Pembahasan .....	88
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>93</b>
A. Kesimpulan.....	93
B. Saran .....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>97</b>

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Bagi perusahaan yang bergerak dibidang bisnis maupun jasa, globalisasi telah menjadi fenomena yang tidak dapat dihindari. Perekonomian dunia yang semakin terbuka dan mengarah pada suatu kesatuan global berimplikasi pada lalu lintas barang dan jasa yang juga melewati batas-batas negara. Barang dan jasa yang diproduksi tidak hanya dikonsumsi oleh negara tersebut, namun juga dikonsumsi oleh negara-negara lain. Globalisasi telah membuat batas-batas geografis dan teritorial suatu negara menjadi semakin kabur.

Seiring dengan proses globalisasi tersebut, persaingan menjadi semakin tajam. Dalam perekonomian tertutup, persaingan yang terjadi di dalam suatu negara hanya terjadi antar pelaku usaha yang berada di dalam negara tersebut. Dalam globalisasi, persaingan terjadi tanpa mengenal batas negara. Seorang petani apel di Malang, misalnya, tidak hanya bersaing dengan petani apel dari daerah Malang atau daerah lain di dalam negeri saja, tetapi juga harus bersaing dengan petani apel dari Amerika Serikat, Selandia Baru, atau Australia. Perusahaan garmen dan kulit yang ada di Tegal juga menghadapi pesaing perusahaan garmen dan kulit dari Perancis, Italia, Swiss, dan negara lain. Sebuah hotel lokal yang dimiliki oleh pengusaha lokal atau nasional harus berhadapan dengan hotel yang tergabung dalam jaringan perusahaan multinasional.

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi.

Karenanya, dalam situasi persaingan yang semacam itu, organisasi yang tidak kompetitif akan berangsur-angsur mundur dari persaingan, kehilangan konsumen, dan akan segera gulung tikar. Sementara perusahaan yang memiliki daya saing akan unggul dan mampu bertahan.

Daya saing tersebut tidak dapat diperoleh begitu saja, namun perlu direncanakan dengan suatu strategi bersaing. Dalam konteks ini, banyak faktor yang ada dalam sebuah organisasi terlibat dan perlu diperhatikan. Faktor-faktor tersebut misalnya faktor keuangan, teknologi, sistem informasi, peralatan produksi, sumber daya alam, dan sebagainya.

Dewasa ini, berbagai kemajuan pesat yang terjadi di industri barang dan jasa mau tidak mau mensyaratkan perusahaan untuk berkembang sejalan dengan kemajuan tersebut, yang berarti operasional organisasi menjadi kian kompleks. Perusahaan-perusahaan berlomba melakukan “penciptaan nilai” (*value creation*) melalui berbagai diversifikasi produk yang tak terhitung variannya. Oleh sebab itu, perusahaan memerlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang benar-benar dapat membantu perusahaan melakukan perbaikan-perbaikan secara kontinyu untuk mencapai tujuan performansi. Sedangkan pengukuran kinerja tradisional hanya mengukur dari perspektif finansial saja dimana hal ini dianggap tidak dapat lagi menjawab permasalahan riil yang ada pada perusahaan.

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu BUMN di Indonesia yang mengelolah jasa hantaran pos nasional dengan tujuan profit oriented. PT. Pos Indonesia (persero) dihadapkan pertumbuhan demand yang tinggi dan langsung berhadapan dengan perusahaan global yang berperilaku lokal, dalam arti

memiliki pertumbuhan pangsa pasar yang berarti. PT. Pos Indonesia (persero) membagi produk yang ditawarkan ke pelanggan dalam tiga kelompok produk, yaitu *core product*, *expanded product* dan *extended product*. *Core Product* mencakup tiga jenis layanan, yaitu: *standart priority* dan *customized* yang berlaku untuk tiap-tiap *core business* pos Indonesia, yaitu komunikasi, logistik dan layanan keuangan. *Expanded Product* meliputi dua jenis layanan, yaitu *ritel* dan *internet service provider (ISP)* melalui wasantara-net. Sementara *Extended Product* mencakup tiga layanan, yaitu produk filateli, logistik pos dan finansial. Agar tiga kelompok produk terus berkembang maka perusahaan perlu meningkatkan performansi kinerjanya yang berfungsi untuk melihat keberhasilan perusahaan.

Menurut Mulyadi (1999) untuk menanggapi peluang dan ancaman dalam persaingan yang sengit, tolok ukur yang hanya mampu melaporkan secara agregatif hasil akhir (*result-terminal*) dari output akuntansi manajemen tradisional yang *accountability-based*, jelas sudah tidak memadai. Biasanya perusahaan memberikan target tahunan pendapatan untuk tiap kantor cabang yang akan dibukukan tiap bulannya kemudian kantor pusat akan memberikan laporan pemasukan keuangan tiap-tiap kantor cabang pada seluruh karyawan sebagai review.

Agar target kerja perusahaan dapat dicapai maka perlu dilakukan langkah antisipasi untuk mengetahui kejadiankejadian yang dapat menggagalkan target kerja (risiko). Langkah antisipasi dilakukan dengan mengidentifikasi risiko dan menerapkan langkah-langkah antisipasinya.

PT. Pos Indonesia (persero) merupakan salah satu BUMN di Indonesia yang mengelolah jasa hantaran pos nasional dimana perusahaan ini berbasis pada manusia dan sangat padat karya. Kegiatan usaha dari PT. Pos Indonesia mencakup empat aktifitas inti yaitu *collecting, processing, transporting* dan *delivery* untuk menangani tiga *core business*-nya yaitu, layanan komunikasi, logistik dan keuangan. Untuk menjalankan proses bisnisnya perusahaan didukung oleh teknologi berbasis *information and communication technology* (ICT) sehingga proses alur kerja pos mulai dari *collecting, processing, transporting* dan *delivery* akan terhubung secara virtual melalui jaringan *track* dan *trace* serta dapat diakses langsung oleh masyarakat pemakai jasa pos melalui jaringan internet.

Agar sebuah perusahaan dapat terus melaju di tengah derasnya arus persaingan, bersikap hati-hati saja tidak cukup. Perlu ada aksi nyata dengan memanfaatkan peluang dan potensi yang dimiliki. Selain itu, perlu juga untuk terus menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis yang ada, sejak berdiri tahun 1746 dirasakan betapa sulitnya bertahan di tengah perkembangan teknologi informasi seperti saat ini. Masyarakat kini lebih memilih berkomunikasi menggunakan telepon seluler dan internet, atau transfer uang lewat bank ketimbang menggunakan jasa PT. Pos. Namun hal ini tidak menjadikan PT Pos Indonesia mati. Hingga saat ini, PT. Pos masih dapat terus berjuang menghadapi persaingan.

PT. Pos Indonesia terus menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang ada, terutama akibat berkembangnya teknologi informasi yang seolah mengganti



dengan sempurna keberadaan PT. Pos. Hal yang dilakukan adalah dengan melakukan *empowerment* dan *modernisation*. Perusahaan juga terus memperhatikan potensi yang dimiliki. Misalnya saja dari 28 produk yang dimiliki PT Pos Indonesia, kini perusahaan hanya mengembangkan 5 produk yang benar-benar diunggulkan, yang diyakini mampu meningkatkan profit perusahaan

Dengan demikian pengembangan sumber daya manusia juga sangat penting. Kualitas produk berkaitan dengan kualitas SDM. Sehingga masalah SDM menjadi hal yang harus diutamakan, karena baiknya pegawai dalam melayani adalah baiknya organisasi secara keseluruhan di mata konsumen. Sebaliknya, buruknya pelayanan dari pegawai adalah buruknya organisasi secara keseluruhan. Karenanya, pegawai yang berkualitas, bekerja keras serta bersedia memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi adalah mutlak adanya bagi sebuah perusahaan dibidang jasa (Heriyanto dan Faoziah, 2002). Bagaimana membentuk pegawai yang bersedia memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi adalah tugas yang sangat penting bagi para manajerial PT. POS INDONESIA, sehingga membutuhkan SDM yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan bentuk sikap karyawan terhadap organisasi, maka perilaku keanggotaan adalah perilaku nyata karyawan dalam keseharian aktivitas organisasional. *Organizational Citizenship Behavior* secara mudah sering disebut sebagai *extrarole behavior* yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan melebihi tugas-tugas formal yang menjadi tanggungjawabnya (Organ, dalam Baron & Greenberg 2000; Morrison, dalam

Lam, dkk, 1999). OCB juga bisa diartikan sebagai perilaku prososial dalam organisasi (Podsakoff, dkk, 1997; George & Bettenhausen, 1991).

*Organizational Citizenship Behavior* dalam organisasi muncul dalam dua bentuk perilaku, yaitu *altruism* dan *compliance*. Altruisme adalah perilaku seseorang menolong orang lain. Bentuk altruisme dalam organisasi misalnya membantu supervisi dalam menyelesaikan pekerjaan, membantu karyawan baru dalam menyesuaikan diri, dan menggantikan tugas rekan kerja yang tidak masuk. *Compliance* mengacu pada *impersonal behavior*, misalnya tidak mengambil jatah cuti/istirahat meski berhak untuk itu, datang lebih awal dan pulang lebih akhir, serta memberitahukan kepada perusahaan jauh-jauh hari ketika berencana untuk tidak masuk kerja (Smith, dkk dalam Wayne dan Green 1993).

Selain dua bentuk perilaku tersebut, *Organizational Citizenship Behavior* juga bisa tercermin ke dalam empat perilaku berikut: 1) *interpersonal helping*, yaitu perilaku seseorang dalam menolong karyawan lain ketika bantuannya dibutuhkan; 2) *individual initiative*, yaitu gambaran tentang bagaimana seorang karyawan berinisiatif untuk meningkatkan kinerja individu atau kelompok, baik dilakukan sendirian maupun bersama dengan orang lain; 3) *personal industry*, yang menggambarkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya ataupun ketika membantu tugas orang lain; dan 4) *loyal boosterism*, yang menggambarkan perilaku seseorang dalam mempromosikan perusahaan kepada pihak lain (Graham dalam Moorman, dkk, 1998).

Permasalahan yang ada pada PT. POS Indonesia di Binjai adalah para karyawan kurang mau bersedia bekerja secara *extra role* seperti contoh, karyawan yang bertugas sebagai pengantar surat, tidak mau membantu bagian lain yang sedang melayani *costumer*, sementara banyak *costumer* yang harus dilayani. Hal tersebut membuat tanda tanya bagi peneliti untuk mencari beberapa faktor yang dapat meningkatkan Organizational Citizenship Behavior.

Podsakoff, dkk, (1997) mengemukakan bahwa salah satu cara untuk membuat karyawan bersedia bekerja keras dan memiliki kemampuan untuk bekerja ekstra diluar tugasnya di kalangan mereka, demi tercapainya tujuan organisasi adalah komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan merasa dirinya terikat/melekat/menyatu dengan organisasi (Grusky, 1966 dalam Wahn, 1998). Dengan komitmen tersebut, ia akan menilai secara positif keterkaitannya dengan organisasi dan konsekuensi dari itu ia akan melakukan apa saja demi tercapainya tujuan organisasi (Mowday, dkk; dalam Schappe, 1998; Oz, 2001; Tansky dan &, 2001).

Komitmen karyawan bisa dibedakan menjadi tiga jenis (Allen & Meyer; dalam Schappe dan Doran 1997): 1) Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu ikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi tertentu; 2) Komitmen kalkulatif (*calculative commitment*), yaitu komitmen dalam diri seseorang yang berbasis pada perhitungan untung rugi; 3) Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu komitmen yang muncul karena perasaan tanggungjawab dan hutang budi. Untuk memudahkan membedakan antara ketiga

komitmen tersebut, bisa dikatakan bahwa komitmen afektif muncul karena keinginan, komitmen kontinuans muncul karena kebutuhan (butuh untuk tetap menjadi anggota organisasi) dan komitmen normatif muncul karena keharusan (perasaan untuk tetap harus menjadi anggota organisasi). Dari ketiga jenis komitmen tersebut, penelitian ini hanya mengambil jenis komitmen pertama, yaitu komitmen afektif sebagai variabel penelitian. Komitmen afektif dipilih merujuk pada sebagian besar penelitian yang menggunakan jenis komitmen afektif sebagai variabel dalam penelitian mereka (Schappe, 1998; Tansky dan Cohen, 2001; Allen dan Brady, 1997; Meyer, dkk, 1989). Komitmen afektif ditemukan memberikan ikatan yang lebih kuat pada organisasi dan memberikan dampak pada kinerja lebih tinggi dibandingkan dua jenis komitmen lainnya (Randall dan O'Driscoll, 1997; Meyer, dkk, 1989).

Untuk mengetahui seberapa kuat komitmen afektif karyawan pada organisasi, Porter, dkk (1974 dalam Lam, 1998) memberikan tiga dimensi komitmen yang bisa digunakan untuk mengukurnya: 1) Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; 2) Kemauan untuk berupaya dan bekerja keras demi organisasi; dan 3) Keinginan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi

Dari penjelasan di atas, bisa disimpulkan bahwa seorang karyawan yang tidak memiliki komitmen afektif pada perusahaan akan merasa dirinya bukan bagian dari perusahaan. Karyawan seperti ini akan mudah keluar (*resign*) dari perusahaan bila ada tawaran pekerjaan lain yang lebih menarik dan biasanya tidak

bersedia untuk bekerja keras demi perusahaan. Sebaliknya, seseorang yang memiliki komitmen afektif kuat pada perusahaan akan merasa dirinya menyatu dengan perusahaan, bersedia bekerja keras demi kemajuan perusahaan, dan akan berusaha bertahan semaksimal mungkin sebagai anggota perusahaan.

Dalam berbagai kajiannya, para peneliti menemukan dampak kuat atau lemahnya komitmen bagi organisasi. MacKenzie, dkk (1998) menemukan hubungan yang erat antara rendahnya komitmen di kalangan karyawan dengan tingginya *turnover*. *Turnover* yang tinggi berdampak buruk bagi organisasi karena akan menyulitkannya dalam menyusun program yang berkelanjutan disebabkan oleh berganti-gantinya orang yang menjalankan program tersebut. Sementara itu, Schappe (1998) mencatat bahwa komitmen yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja keras dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dalam konteks tanggung jawabnya (*in role work behavior*) dan bersedia untuk melakukan aktivitas di luar tanggung jawabnya demi perusahaan (*extra-role work behavior*).

Dalam teori pertukaran sosial, *Organizational Citizenship Behavior* bisa dianggap sebagai bentuk imbal balik karyawan (*employee reciprocity*) atas apa yang mereka terima dari perusahaan (dukungan organisasi) dan atas apa yang mereka rasakan tentang pimpinannya (kualitas hubungan atasan-bawahan) dan komitmen (Wayne dan Green 1993; Liden, dkk, 1996).

Beberapa penelitian menemukan bahwa dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan-bawahan adalah dua faktor yang bisa dijadikan prediktor untuk *Organizational Citizenship Behavior* kalangan karyawan.

Faktor pertama, dukungan organisasi diartikan sebagai sebuah bentuk persepsi karyawan atas dukungan organisasi kepada dirinya (Hutchison, 1997). Definisi lain disampaikan oleh Eisenberg, dkk (1986) yang mengartikannya sebagai persepsi karyawan terhadap penghargaan dan perhatian yang diberikan oleh organisasi kepadanya. Penilaian terhadap dukungan organisasi dipengaruhi oleh pengalaman karyawan berdasarkan hasil evaluasinya terhadap perlakuan perusahaan kepada karyawan selama ini (Allen dan Brady 1997; Eisenberg, dkk, 1986).

Penilaian dan evaluasi karyawan atas dukungan organisasi seringkali dilakukan dengan melihat 7 aspek berikut, yaitu: 1) Perhatian perusahaan terhadap keberadaan karyawan (*employee's well being*); 2) Pengakuan perusahaan atas kontribusi karyawan; 3) Perhatian perusahaan terhadap tujuan dan nilai-nilai karyawannya; 4) Perhatian perusahaan terhadap kepentingan karyawan dalam keputusan-keputusan yang menyangkut karyawan; 5) Kesiediaan perusahaan untuk membantu karyawan ketika mereka membutuhkan bantuan; 6) Perhatian perusahaan terhadap usulan-usulan yang muncul dari karyawan; dan 7) Kebanggaan perusahaan atas prestasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Apabila evaluasi atas ketujuh aspek dukungan organisasi tersebut positif, dengan berpijak pada teori pertukaran sosial bisa diharapkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* karyawan terhadap organisasi juga akan tinggi (Allen dan Brady, 1997).

Faktor kedua, kualitas hubungan atasan bawahan (*leader-member exchange*, LMX) menggambarkan hubungan vertikal antara pimpinan dan bawahan. Sebagai hasil dari proses informal dalam perannya masing-masing, sejenis hubungan tertentu tercipta antara atasan dengan bawahan. Hubungan ini terjalin dalam kualitas yang bervariasi, mulai dari hubungan yang berkualitas tinggi dan hubungan yang berkualitas rendah. Hubungan yang berkualitas tinggi menandakan adanya kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga hubungan ini bisa dikategorikan sebagai hubungan *in-group*, sementara hubungan dengan kualitas rendah menandakan adanya jarak tertentu sehingga bisa dikategorikan sebagai *out-group* (Graen 1976, Dansereu dalam Wayne dan Green, 1983; Wayne, dkk, 1997, Bauer dan Green, 1996).

Untuk mengukur kualitas hubungan atasan-bawahan, Wakabayashi dan Graen (1984) memberikan 5 aspek pengukuran, yaitu: 1) derajat formalitas hubungan atasan dan bawahan; 2) kesediaan atasan menggunakan otoritasnya untuk membantu bawahannya; 3) kejelasan pengharapan dan umpan balik atasan pada bawahannya; 4) kemampuan bawahan untuk mempengaruhi atasan dalam mengambil keputusan dan 5) kesempatan bawahan untuk bersama-sama melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja. Di samping Wakabayashi dan Graen, Lee (1997) juga memberikan 6 aspek dalam pengukuran LMX yaitu: 1) *level of attention* (Perhatian atasan-bawahan satu sama lain); 2) *level of informational exchange* (tingkat pertukaran informasi); 3) *level mutual support* (seberapa jauh atasan-bawahan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama); 4) *level of informal influence* (seberapa jauh atasan-bawahan terlibat

bersama dalam aktivitas informal); 5) *negotiating latitude* (seberapa jauh atasan-bawahan bernegosiasi untuk menentukan peran masing-masing); dan 6) *input in decision influence* (seberapa jauh bawahan bisa memberikan masukan dalam proses pengambilan keputusan). Penelitian ini akan menggunakan dimensi pengukuran yang digunakan Wakabayshi dan Graen untuk mengukur kualitas hubungan atasan-bawahan. Alasannya, dimensi kualitas hubungan atasan-bawahan yang disampaikan oleh Wakabayashi dan Graen lebih ringkas dibandingkan dengan yang di susun oleh Lee, dengan cakupan yang tidak jauh berbeda.

Kualitas hubungan atasan-bawahan akan berpengaruh pada perilaku kerja karyawan. Hubungan atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan menstimulasi karyawan untuk bekerja keras untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan, dan sebaliknya hubungan atasan-bawahan dengan kualitas rendah akan membuat karyawan cenderung merasa pekerjaannya sebagai rutinitas semata (Klein dan Kim, 1998). Di samping itu, kualitas hubungan ini juga berpengaruh secara langsung pada kinerja karyawan (Schriesheim, 1998; Lee, 1997; Bauer dan Green, 1996).

Dalam kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behavior*, kualitas hubungan atasan-bawahan berkorelasi positif terhadap tumbuhnya *Organizational Citizenship Behavior* di kalangan karyawan (Wayne, dkk, 1997; Settoon, dkk 1996).

Dari uraian dan permasalahan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Dukungan Organisasi, Kualitas Hubungan



Atasan-Bawahan dan Komitmen karyawan, Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai PT. POS Indonesia di Binjai”

## B. Identifikasi Masalah

Dari pemaparan tersebut di atas bisa disimpulkan bahwa tinggi rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* karyawan terkait erat dengan komitmen karyawan, dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan-bawahan yang ia rasakan. Proses hubungan ini begitu penting artinya bagi perusahaan, karena ia berakhir pada tinggi rendahnya kinerja karyawan ataupun perusahaan. Pertanyaannya kemudian, apakah hubungan antar variabel tersebut berlaku pada PT. POS Indonesia di Binjai ? Apakah *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT. POS Indonesia di Binjai terkait erat dengan komitmen organisasi, dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan-bawahan yang di rasakan oleh karyawan ?

Pertanyaan ini menarik untuk di kaji mengingat pegawai yang bekerja di PT. POS Indonesia di Binjai sadar sejak awal bahwa ia akan bekerja dengan beban kerja dan tanggung jawab yang berat. Peneliti menduga, sejak awal bekerja para staf lapangan sudah memiliki komitmen yang tinggi, juga memiliki *Organizational Citizenship Behavior* tinggi, yaitu bersedia untuk mengemban tugas yang berat, bahkan seringkali di luar jam kerjanya. Apakah dalam perjalanannya, *Organizational Citizenship Behavior* mereka terkait dengan dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan bawahan dan komitmen yang ia rasakan, ataukah tidak?

### C. Perumusan Masalah

Berangkat dari pemaparan di atas maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu :

1. Apakah ada hubungan dukungan organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai ?
2. Apakah ada hubungan kualitas hubungan atasan-bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai?
3. Apakah ada hubungan komitmen karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai ?
4. Apakah ada hubungan komitmen karyawan, dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan-bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai ?

### D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat :

1. Hubungan dukungan organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai ?
2. Hubungan kualitas hubungan atasan-bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai ?
3. Hubungan komitmen karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai ?

4. Hubungan dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan-bawahan dan komitmen karyawan, dengan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai ?

## E. Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat teoretis

Penelitian ini akan menambah bukti empirik atas teori pertukaran sosial, dalam hal ini pertukaran antara organisasi dan pemimpin dengan karyawannya. Ia bisa digunakan untuk memperkaya referensi bagi berbagai pihak yang tertarik untuk mengkaji persoalan ini lebih jauh.

### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini bisa digunakan untuk mengetahui bagaimana pegawai menilai dukungan organisasi yang diberikan selama ini dan bagaimana kualitas hubungan atasan dan bawahan yang terjalin dalam organisasi. Selain itu penelitian ini bisa mengukur seberapa kuat komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* para pegawai. Potret atas kedua kondisi ini bisa digunakan untuk menentukan langkah perbaikan di masa mendatang untuk menghasilkan dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan-bawahan yang lebih baik, dalam rangka meningkatkan komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* para pegawai.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Organizational Citizenship Behavior

##### 1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Berbagai macam defenisi *organization citizenship behavior* (OCB) dikemukakan oleh para ahli dengan kajian secara akademis maupun praktis. Organ (dalam Podsakoff dkk, 1997). mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dengan sistim *reward* secara formal, dan memberi kontribusi terhadap keefektifan fungsi organisasi. Organ (dalam Dyne dan Ang, 1998) juga menekankan bahwa OCB ditemukan sebagai perilaku yang terbentuk tanpa termasuk dalam deskripsi kerja karyawan, meliputi mempelajari tugas-tugas baru, sebagai sukarelawan yang melakukan sesuatu bagi keuntungan kelompok, dan lebih memiliki orientasi terhadap karyawan baru.

Pengembangan penelitian-penelitian OCB selanjutnya telah menuntun Organ untuk mendefenisi ulang OCB dalam pengertian *contextual performance*. Borman dan Motowidlo (1993) mendefenisikan *contextual performance* sebagai aktifitas-aktifitas kerja yang tidak secara langsung mendukung inti dari teknis itu sendiri, namun lebih mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi.

Menurut Sloat (1999) OCB adalah tindakan-tindakan yang mengarah pada terciptanya keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi dan tindakan-tindakan tersebut secara eksplisit tidak diminta (secara sukarela) serta tidak secara formal diberi penghargaan (dengan insentif). OCB, dengan kata lain merupakan perilaku

yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan diri sendiri tetapi demi terwujudnya kesejahteraan bagi orang lain.

Pembahasan dalam berbagai tulisan, istilah OCB, perilaku prososial, atau perilaku *extra-role*, sebenarnya merupakan istilah-istilah yang dapat saling menggantikan. Kebanyakan orang menyebut OCB dengan *extra-role* yaitu sikap atau perilaku karyawan yang memiliki apa yang ditugaskan di luar *job description* dan memperoleh *reward* secara tidak langsung dari organisasi. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut, sehingga baik-buruknya kinerja seorang karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagaimana tercantum dalam *job description*.

Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut sebagai *in-role behavior* (Dyne dkk, 1994). Saat ini sudah seharusnya bila perusahaan mengukur kinerja karyawan tidak hanya sebatas tugas-tugas yang terdapat dalam deskripsi kerjanya saja. Bagaimanapun diperlukan peran ekstra demi terselesaikannya tugas-tugas itu. Kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal inilah yang disebut dengan OCB.

Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extrarole* adalah pada *reward*. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman), sedangkan pada *extra-role* biasanya terbebas dari *reward*, dan perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam *reward* yang

akan mereka terima (Morrison, 1994). Tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *extra-role*.

Dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *extra-role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik (Dyne dkk, 1994; Morrison, 1994). Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai “anggota” organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan “suatu yang lebih” kepada organisasi.

Williams dan Anderson (dalam Diefendorff dkk, 2002) membagi OCB menjadi dua kategori, yaitu OCB-O dan OCB-I. OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, misalnya membantu rekannya yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal pada karyawan lain. OCB menekankan pada kontrak sosial antara individu dengan rekan kerjanya dan antara individu dengan organisasi yang biasanya dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang mendasarkan pada “kinerja terbatas” yang diisyaratkan oleh organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja yang ditentukan yang dilakukan secara

sukarela, yang secara formal tidak berada dalam sistim *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

## 2. Aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior*

Banyak peneliti yang menguraikan aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior*. Organ (dalam Diefendorff dkk, 2002) menguraikan lima aspek OCB, yaitu:

- a. *Conscientiousness*, berarti karyawan mempunyai perilaku tepat pada waktunya, tinggi dalam hal kehadirannya, dan melakukan sesuatu melebihi kebutuhan dan harapan normal.
- b. *Altruism*, yaitu kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain.
- c. *Civic virtue*, yaitu karyawan memberikan kontribusi pada isu-isu politik yang ada dalam organisasi dengan cara yang bertanggung jawab.
- 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/mengurangi berkembangnya suatu masalah.

Organ (dalam Podsakoff dan Mackenzie, 1994), juga menambahkan dengan (6) *peacekeeping*, yaitu tindakan-tindakan yang menghindari dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam

organisasi) dan (7) *cheerleading*, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Selain itu O'Bannon dan Pearce (1999) menambahkan dengan (8) *teamwork*, yaitu "ikatan" satu orang dengan orang lain dalam satu tim atau pengidentifikasian seseorang terhadap yang lain sebagai satu tim.

Adapun Graham (dalam Bolino dkk, 2001) mengemukakan tiga aspek *organizational citizenship behavior*, yaitu :

- a. *Obedience*. Karyawan menunjukkan ketaatannya melalui kemauan mereka untuk respek terhadap peraturan, prosedur maupun instruksi organisasi. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan ketepatan waktu masuk kerja, ketepatan penyelesaian tugas, dan tindakan pengurusan terhadap sumber atau aset organisasi.
- b. *Loyalty*. Karyawan menunjukkan kesetiiaannya pada organisasi ketika mau menanggukkan kepentingan pribadi mereka bagi keuntungan organisasi dan untuk memajukan serta membela organisasi.
- c. *Participation*. Karyawan menunjukkan tanggung jawabnya secara penuh dengan keterlibatannya dalam keseluruhan aspek-aspek kehidupan organisasi, selalu mengikuti informasi perkembangan organisasi, memberikan saran kreatif dan inovatif kepada rekan kerja, menyiapkan penyelesaian masalah sebelum diminta, dan berusaha mendapatkan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerjanya.



Penelitian ini akan mengukur *organizational citizenship behavior* berdasar pada lima dimensi yang dikemukakan oleh Organ , yaitu: *Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue*.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Munculnya OCB dikalangan karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

#### a. Persepsi atas dukungan organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Moorman, dkk (1998), Wayne, dkk (1997) dan Liden, dkk (1996) menemukan adanya pengaruh kuat dari persepsi atas dukungan organisasi terhadap OCB. Semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi kepadanya, akan semakin tinggi intensitas OCB.

Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan apa yang mereka harapkan. Studi Shore dan Wayne (1993) juga menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional dapat menjadi prediktor *organizational citizenship behaviour* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

#### b. Kualitas hubungan atasan-bawahan

OCB juga dipengaruhi oleh hubungan antara atasan bawahan yang selama ini terjalin. Semakin bawahan merasa dekat dengan atasan, merasa diberi kepercayaan oleh atasan, merasa diperhatikan atasan, dan sebagainya, akan

semakin tinggi OCBnya. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk (1996) dan Wayne, dkk (1997). Kedua penelitian mereka menemukan adanya pengaruh kuat kualitas hubungan atasan bawahan pada OCB. Riggio (1990) juga menyatakan bahwa apabila interaksi pemimpin-bawahan berkualitas tinggi maka seorang pemimpin akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa pemimpinnya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan "lebih dari" yang diharapkan oleh pemimpin mereka.

#### c. Masa kerja

Sommers dkk (1996) menyebutkan bahwa masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili "pengukuran" terhadap "investasi" karyawan di organisasi. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki keterdekatan dan keikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang memperkerjakannya. Perilaku positif karyawan inilah yang dinamakan organizational citizenship behavior (OCB).

#### e. Kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan MacKenzie, dkk (1998) mengidentifikasi variable kepuasan kerja yang ternyata berpengaruh pada OCB. Karyawan yang merasa puas dengan tugas-tugas yang harus ia lakukan dari perusahaan selama ini

akan menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas dengan hal tersebut.

f. Jenis kelamin

Ruble (dalam Lovell dkk, 1999) menemukan bahwa sifat-sifat seperti: kebaikan hati, pengertian, perhatian yang tulus, belas kasih pada orang lain, dan kesediaan untuk menolong orang lain lebih terlihat pada wanita dari pada pria. Karyawan yang menunjukkan sifat-sifat seperti tersebut di atas pastilah memiliki tingkat OCB yang tinggi.

g. Kepribadian dan keadaan jiwa / suasana hati (*mood*)

Kepribadian dan keadaan jiwa / suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George dan Brief (1992) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

h. Persepsi terhadap iklim organisasi

Iklim organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

i. Keadilan prosedural

Penilaian karyawan terhadap keadilan berbagai kebijakan atau peraturan perusahaan juga mempengaruhi OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Schappe (1998) dan Moorman, dkk (1998) membuktikan hal tersebut. Seseorang yang merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan melalui berbagai aturannya akan meningkat OCBnya. Sebaliknya, karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil akan semakin rendah OCBnya.

j. Pertukaran sosial

Organ menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi dan perilaku seperti *Organizational Citizenship* (Dyne dkk, 1994).

k. Dukungan Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Moorman, dll (1998), Wayne, dkk (1997) dan Liden, dkk (1996) menemukan adanya pengaruh kuat dari dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin baik dukungan organisasi maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan apa yang mereka harapkan.

Mengacu pada keefisienan dan keefektifan proses penelitian, maka tidak semua faktor-faktor yang mempengaruhi OCB tersebut di atas akan disertakan sebagai variabel-variabel dalam penelitian ini. Berdasar pada relevansi dengan

permasalahan yang ada dan ketertarikan peneliti s untuk mendalami teori tertentu, maka faktor-faktor persepsi terhadap iklim organisasi, dan dukungan organisasi akan diuji dalam penelitian ini, apakah variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap OCB dan seberapa besar pengaruh tersebut.

#### **4. Implikasi *Organizational Citizenship Behavior***

Beberapa penelitian dilakukan para ahli yang mencoba menghubungkan antara OCB dengan beberapa aspek dalam organisasi.

##### **a. Keterkaitan OCB dengan Kualitas Pelayanan**

Podsakoff, dkk (1997) secara khusus meneliti tentang keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa perusahaan yang tinggi tingkat OCB di kalangan karyawannya, tergolong rendah dalam menerima komplain dari pelanggan. Lebih jauh, penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan pelanggan: semakin tinggi tingkat OCB di kalangan karyawan sebuah perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan pada perusahaan tersebut.

##### **b. Keterkaitan OCB dengan kinerja kelompok.**

Dalam penelitiannya, Geogre dan Bettenhausen (1990), menemukan adanya keterkaitan yang erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Adanya perilaku altruistik memungkinkan sebuah kelompok bekerja secara kompak dan efektif untuk saling menutupi kelemahan masing-masing. Senada dengan temuan George dan Bettenhausen adalah temuan dari Podsakoff, dkk (1997), yang juga menemukan keterkaitan erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Keterkaitan

erat terutama terjadi antara OCB dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas, sementara kualitas hasil kerja tidak ditemukan keterkaitan yang erat.

c. Keterkaitan OCB dengan turnover

Penelitian yang mencoba menghubungkan OCB dengan turnover karyawan dilakukan oleh Chen, dkk (1998). Mereka menemukan adanya hubungan terbalik antara OCB dengan turnover. Dari penelitian tersebut bisa disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki OCB rendah memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (keluar) dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi. Dari paparan di atas bisa disimpulkan bahwa OCB menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatnya kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat *turnover*. Karenanya, menjadi penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan OCB di kalangan karyawannya.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior

Munculnya Organizational Citizenship Behavior di kalangan karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

a. Persepsi atas Dukungan Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Moorman, dll (1998), menemukan adanya pengaruh kuat dari persepsi atas dukungan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. Semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi kepadanya, akan semakin tinggi intensitas Organizational Citizenship Behavior. Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas

resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan apa yang mereka harapkan.

b. Kualitas hubungan atasan-bawahan

Organizational Citizenship Behavior juga dipengaruhi oleh hubungan antara atasan-bawahan yang selama ini terjalin. Semakin bawahan merasa dekat dengan atasan,

merasa diberi kepercayaan oleh atasan, merasa diperhatikan atasan, dan sebagainya, akan semakin tinggi Organizational Citizenship Behaviornya. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk (1996) dan Wayne, dkk (1997). Kedua penelitian mereka menemukan adanya pengaruh kuat kualitas hubungan atasan-bawahan pada *Organizational Citizenship Behavior*.

c. Keadilan Prosedural

Penilaian karyawan terhadap keadilan berbagai kebijakan atau peraturan perusahaan juga mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior. Penelitian yang dilakukan oleh Schappe (1998) dan Moorman, dkk (1998) membuktikan hal tersebut. Seseorang yang merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan melalui berbagai aturannya akan meningkat *Organizational Citizenship Behaviornya*. Sebaliknya, karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil akan semakin rendah *Organizational Citizenship Behaviornya*.

e. Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan MacKenzie, dkk (1998) mengidentifikasi variabel kepuasan kerja yang ternyata berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang merasa puas dengan tugas-tugas yang harus

ia lakukan dari perusahaan selama ini akan menunjukkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas dengan hal tersebut. Mengacu pada kerangka *social exchange* yang digunakan dalam penelitian Setton, dkk (1996) dan Wayne, dkk (1997), penelitian ini menggunakan variabel dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan-bawahan sebagai prediktor untuk *Organizational Citizenship Behavior*.

#### f. Komitmen karyawan

Komitmen karyawan diperlukan cara-cara manajemen yang sesuai dengan budaya Indonesia yang saling menghormati, menghargai, saling tolong menolong, karena di dalam lingkungan yang berubah, perhatian harus lebih banyak ditunjukkan pada aspek kepedulian dari para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

## B. Dukungan Organisasi

### 1. Pengertian Dukungan Organisasi

Proses interaksi sosial bisa terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok (Walgito, 2001). Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (karyawan).

Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisasi dan diinterpretasikan menjadi



persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi mereka dan perhatian perusahaan pada keberadaan mereka dalam organisasi (Eisenberg, dkk dalam Allen dan Brady 1997). Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara perusahaan memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum (Allen 1995; Eisenberg dkk 1986 dalam Allen dan Brady 1997).

Menurut Hutchinson (1997), dukungan organisasi bisa juga dipandang sebagai komitmen karyawan pada individu. Bila dalam interaksi individu organisasi, dikenal istilah komitmen karyawan dari individu pada organisasinya; maka dukungan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen perusahaan pada individu (karyawan) dalam perusahaan tersebut. Komitmen karyawan pada karyawan bisa diberikan dalam berbagai bentuk, di antaranya berupa *rewards*, kompensasi yang setara, dan iklim organisasi yang fair (Johnson 1993a; Saskin dan Kiser 1993; Stein 1994 dalam Allen dan Brady 1997). Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang dari mulai yang bersifat material (ekonomi) seperti gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya; hingga yang bersifat sosial (non material), seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri, dan sebagainya (Kraimer, dkk, 2001).

Amason dan Allen (1997) memberikan tujuh dimensi yang biasanya dijadikan parameter untuk mengevaluasi dukungan organisasi: 1) Apakah perusahaan perhatian terhadap keberadaan karyawan (*employee's well being*);

2) Apakah perusahaan memperhatikan tujuan dan nilai-nilai karyawannya;  
3) Apakah perusahaan memperhatikan kepentingan (nasib) karyawan dalam keputusan-keputusan yang diambil perusahaan yang menyangkut karyawan;  
4) Apakah perusahaan selalu siap sedia untuk membantu karyawan ketika mereka membutuhkan bantuan; 5) Apakah perusahaan mengakui kontribusi karyawan;  
6) Apakah perusahaan memperhatikan usulan-usulan yang muncul dari karyawan; dan 7) Apakah perusahaan bangga terhadap hasil kerja (prestasi) karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Amason dan Allen, 1997). Penelitian ini menggunakan rumusan Amason dan Allen (1997) yang memberikan dimensi persepsi atas dukungan organisasi cukup komprehensif.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi sebagai tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi mereka dan perhatian perusahaan pada keberadaan mereka dalam organisasi.

## 2. Munculnya Persepsi Dukungan Organisasi

### a. *Development Experiences*

Eisenberg, dkk (1986) berpendapat bahwa persepsi atas dukungan organisasi tumbuh di kalangan karyawan melalui proses personifikasi organisasi ke dalam orang-orang yang mengelolanya (manajemen). Persepsi ini hadir dipengaruhi oleh *reward* dan *punishment* yang mereka terima dari manajemen. Agar dukungan organisasi menjadi bagus di mata karyawan, maka hasil penilaian karyawan secara independen terhadap apa yang mereka terima selama ini, melalui

keputusan-keputusan dan praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan, harus bagus.

Salah satu keputusan manajemen SDM yang berpengaruh terhadap pembentukan persepsi ini adalah keputusan yang mereka terima terkait dengan pengembangan diri mereka. Beberapa keputusan manajemen sumber daya manusia seperti kesempatan untuk mengikuti training, pendidikan, promosi, dan sebagainya, akan membentuk persepsi pada diri karyawan tentang seberapa jauh perusahaan memberikan dukungan kepada dirinya di masa mendatang.

#### b. Filosofi dan Praktek Manajemen

Brady dan Allen (1997) mempelajari filosofi manajemen perusahaan, dalam hal ini *total quality management* (TQM), dan penerapannya sebagai anteseden munculnya persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. TQM, yang ditandai dengan perbaikan komunikasi intra-organisasional sebagai fase kritis berjalannya TQM, telah mempengaruhi dasar kepercayaan, nilai-nilai, dan sikap manajemen dalam rangka memberdayakan dan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap kualitas dan pelayanan. Untuk memberdayakan karyawan ini, konsep TQM mengajarkan adanya konsep hubungan imbal balik positif, yaitu untuk memperoleh komitmen karyawan pada kualitas dan pelayanan, manajemen harus memperhatikan karyawannya. Komitmen akan tumbuh bila karyawan merasa dirinya diperhatikan. TQM mengajarkan manajemen dan perusahaan untuk memperhatikan karyawannya.

### 3. Aspek-Aspek Dukungan Organisasi

Amason dan Allen (1997) memberikan tujuh dimensi yang biasanya dijadikan parameter untuk mengevaluasi dukungan organisasi:

- 1) Perhatian terhadap keberadaan karyawan (*employee's well being*);
- 2) Memperhatikan tujuan dan nilai-nilai karyawannya;
- 3) Memperhatikan kepentingan (nasib) karyawan dalam keputusan-keputusan yang diambil perusahaan yang menyangkut karyawan;
- 4) Perusahaan selalu siap sedia untuk membantu karyawan ketika mereka membutuhkan bantuan;
- 5) Perusahaan mengakui kontribusi karyawan;
- 6) Perusahaan memperhatikan usulan-usulan yang muncul dari karyawan;
- 7) Perusahaan bangga terhadap hasil kerja (prestasi) karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian ini menggunakan rumusan Amason dan Allen (1997) yang memberikan dimensi persepsi atas dukungan organisasi cukup komprehensif.

## C. Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan

### 1. Pengertian Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan

Seorang pemimpin tidak memperlakukan anak buahnya dengan cara yang sama persis satu sama lain. Dari berbagai studi yang dilakukan oleh para ahli, para pemimpin memperlakukan anak buahnya dengan cara yang berbeda-beda. Konsep

hubungan imbal balik atasan-bawahan adalah sebuah teori yang mempelajari bentuk-bentuk hubungan yang bervariasi antara pemimpin dengan bawahannya dan pertukaran perlakuan secara vertikal antara keduanya (Baron dan Grenberg, 2000).

Hubungan yang berbeda-beda antara atasan dan bawahan ini bisa dikategorikan ke dalam dua titik ekstrim hubungan, yaitu hubungan dengan kualitas tinggi dan hubungan dengan kualitas rendah. Hubungan dengan kualitas tinggi ditandai dengan kedekatan antara atasan dan bawahan, kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga hubungan ini bisa dikategorikan sebagai hubungan *in-group*, sementara hubungan dengan kualitas rendah menandakan adanya jarak tertentu sehingga bisa dikategorikan sebagai *out-group* (Graen 1976, Dansereu dalam Wayne dan Green, 1983; Wayne, dkk 1997; Bauer dan Green, 1996).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Hubungan atasan-bawahan didefinisikan sebagai bentuk hubungan antara pemimpin dengan bawahannya dan pertukaran perlakuan secara vertikal antara keduanya. Kualitas hubungan atasan-bawahan menjadi dua titik ekstrim, yaitu hubungan dengan kualitas tinggi dan hubungan dengan kualitas rendah.

## **2. Karakteristik yang menandai kualitas hubungan atasan-bawahan**

Tinggi rendahnya kualitas hubungan imbal balik atasan-bawahan bisa diketahui dari beberapa karakteristik yang terjadi dalam hubungan tersebut.

Berikut adalah karakteristik yang bisa dilihat untuk menandai apakah hubungan antara pemimpin dan bawahan bisa dikategorikan dalam kualitas tinggi atau rendah.

#### a. Hubungan formal versus informal

Hubungan imbal balik atasan-bawahan dikatakan berkualitas tinggi bila hubungan yang terjadi antara atasan bawahan bersifat lebih informal, dibandingkan formal (Miner, 1988). Hubungan formal adalah hubungan yang dibatasi oleh aturan-aturan dan deskripsi kerja dari atasan dan bawahan, sehingga antara keduanya dibatasi oleh jarak formal dari peran masing-masing. Hubungan yang lebih bersifat informal lebih memiliki nuansa keakraban, kedekatan personal, sehingga jarak formal antara atasan dan bawahan tidak terlihat sama sekali. Wakabayashi dan Graen (1984) memberikan dua jenis contoh hubungan informal yang terjadi antara atasan bawahan yang mudah terlihat, yaitu keluwesan hubungan atasan dan bawahan dan kesempatan bawahan untuk bersama-sama melakukan aktivitas sosial dan santai diluar jam kerja.

#### b. Komunikasi

Hubungan atasan-bawahan dengan kualitas tinggi juga ditandai dengan komunikasi yang lebih baik antara atasan dengan bawahan. Komunikasi yang lebih baik ini meliputi: frekuensi pertukaran informasi yang intensif, bertukar ide dan sumber daya, perhatian yang lebih tinggi pada keinginan satu sama lain, lebih suportif dan terbuka terhadap kebutuhan satu sama lain, konsultasi dan diskusi yang lebih intensif untuk mencapai kebaikan bersama. Lee menyebut pola komunikasi yang berkualitas tinggi ini dengan *cooperative communications* (Lee, 1997). Jenis komunikasi pada hubungan *out group* terjadi sebaliknya. Hanya sedikit pertukaran informasi yang terjadi, jarang bertukar pendapat dan

sumberdaya, kurangnya perhatian pada keinginan pihak lain dan minimnya konsultasi, diskusi serta hubungan yang lebih tertutup (Lee, 1997).

### c. Negosiasi Peran dan Delegasi

Dalam pola hubungan imbal balik yang berkualitas tinggi, bawahan memperoleh kesempatan lebih besar untuk menegosiasikan perannya pada atasan. Dengan negosiasi peran ini bawahan lebih memiliki kesempatan untuk menentukan target-target, cara pelaksanaan tugas, dan level otoritas yang diharapkannya. Biasanya, dalam pola hubungan seperti ini bawahan memiliki otoritas yang relatif penuh untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Seringkali, atasan bahkan menunjuk bawahannya untuk mewakili dirinya ketika ia berhalangan (Schrieschem, Neider dan Scandura, 1998; Lee 1997).

### c. Dukungan dan Bantuan

Dalam pola hubungan atasan-bawahan yang berkualitas tinggi, atasan memberikan dukungan pada bawahan dalam banyak hal. Dukungan tersebut, misalnya, bisa berupa dukungan teknis dan asistensi, pemberian informasi, *channel*, dan sebagainya, dalam penyelesaian masalah pekerjaan maupun masalah personal. Dukungan bisa juga berupa dukungan moral ketika bawahan dihadapkan pada situasi yang sulit/tertekan (Schrieschem, Neider dan Scandura, 1998).

Dari penjelasan di atas bisa disimpulkan bahwa kualitas hubungan atasanbawahan yang baik ditandai dengan hubungan yang informal antara keduanya, komunikasi yang intensif, terjadinya delegasi kewenangan, dan negosiasi peran serta kesiapsediaan bantuan dari atasan pada bawahan dan sebaliknya.

### 3. Hal-hal yang mempengaruhi kualitas hubungan atasan-bawahan

Tinggi rendahnya kualitas hubungan atasan-bawahan tidak muncul begitu saja dalam diri pimpinan maupun bawahan, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas hubungan tersebut.

#### a. Kesamaan dan Rasa Suka

Ashkanasy dan O'Connor (1997) mengemukakan adanya tahapan awal timbulnya hubungan atasan-bawahan. Pada tahapan awal ini, baik pemimpin maupun bawahan bereaksi atas impresi awal tentang karakteristik personal dan demografi masing-masing. Pada tahap ini, akan terjadi perasaan cocok atau tidak cocok satu sama lain. Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan bisa menjadi tinggi dikarenakan adanya rasa tertarik (suka) dan cocok terhadap karakteristik personal maupun demografi masing-masing. Sebaliknya, kualitas hubungan atasan-bawahan bisa menjadi rendah karena adanya ketidakcocokan dalam memandang karakteristik personal dan demografi masing-masing. Selain kemiripan karakteristik personal dan demografi, nilai, cara kerja, dan cara memandang/menyelesaikan masalah juga menimbulkan perasaan suka atau tidak suka antara atasan dan bawahan. Atasan dan bawahan yang memiliki kesamaan dalam hal nilai, cara kerja dan cara memandang/menyelesaikan masalah memiliki potensi untuk memperoleh hubungan imbal balik dengan kualitas tinggi (Lord dan Engle 1997; Ashkanasy dan O'Connor 1997).

#### b. Harapan

Harapan seorang atasan pada bawahan akan berpengaruh pada cara atasan



tersebut memperlakukan bawahannya. Misalnya, seorang atasan yang menaruh harapan tinggi pada seorang bawahannya akan memberikan tugas-tugas yang menantang, memberikan pelatihan, *feedback*, dan sebagainya, pada bawahan tersebut. Sebaliknya, atasan yang hanya memiliki pengharapan minimal pada bawahannya akan cenderung memberikan tugas-tugas yang sifatnya tidak penting, rutin, dengan kesempatan pelatihan dan *feedback* yang lebih sedikit (Wayne, Shore dan Lyden, 1997).

Harapan seorang atasan juga berpengaruh pada persepsi mereka atas bawahan. Seorang atasan yang memiliki ekspektasi tinggi pada bawahannya cenderung untuk memberikan internal atribusi pada keberhasilan bawahan dan menganggap kegagalan bawahan dikarenakan faktor-faktor eksternal; demikian sebaliknya ketika seorang atasan memiliki harapan yang rendah pada bawahannya, akan menganggap kegagalan bawahan karena persoalan kemampuan (Heneman, Greenberger dan Anonyuo, 1989 dalam Wayne, Shore dan Lyden, 1997).

### c. Kinerja

Ashkanasy dan O'Connor (1997) mengemukakan adanya tahapan lanjutan setelah impresi awal tentang karakteristik personal dan demografi masing-masing. Tahapan lanjutan ini adalah tahap pembentukan kepercayaan dari atasan dan bawahan, dimulai dengan proses penilaian kinerja dari atasan pada bawahannya. Pendapat Ashkansy dan O'Conner tersebut memperkuat pendapat Bauer dan Green (1996) serta Wayne dan Ferris (1990) yang mengatakan bahwa kinerja

bawahan atas tugas-tugas yang telah diberikan akan memperkuat atau memperlemah kualitas hubungan imbal balik antara atasan-bawahan. Dalam konteks ini, ada semacam hubungan imbal balik antara kinerja dan delegasi dari atasan kepada bawahan. Semakin tinggi kinerja bawahan, semakin tinggi delegasi akan diberikan; dan sebaliknya. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, level delegasi mencirikan tinggi rendahnya kualitas hubungan atasan bawahan. Semakin tinggi tingkat delegasi menandakan semakin tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan. Itu berarti semakin tinggi kinerja bawahan, akan meningkatkan level delegasi, yang juga berarti meningkatnya kualitas hubungan atasan-bawahan.

#### **D. Komitmen Karyawan**

##### **1. Pengertian Komitmen Karyawan**

Komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi tema yang cukup banyak menarik para peneliti. Ketertarikan mereka terhadap komitmen disebabkan oleh adanya keterkaitan erat antara komitmen dengan berbagai komponen lain dalam organisasi. Komitmen, misalnya, sangat terkait erat dengan persoalan *turnover*, tingkat partisipasi karyawan dan kinerja.

Komitmen karyawan sendiri diartikan secara beragam oleh banyak ahli. Steers dan Porter (1983) mencatat beberapa pendapat dari para ahli tentang definisi komitmen tersebut, di antaranya: *pertama*, komitmen sebagai orientasi seseorang terhadap sebuah organisasi yang mendorongnya untuk melekatkan identitasnya pada organisasi tersebut; *Kedua*, komitmen sebagai keinginan kuat dari seorang aktor sosial untuk memberikan energi dan loyalitasnya kepada

sebuah sistem sosial tertentu. *Ketiga*, komitmen adalah sebuah kondisi yang menyebabkan seseorang merasa terikat karena aktivitas tertentu dalam organisasi dan melalui aktivitas ini muncul kepercayaan terus-menerus untuk terlibat dalam organisasi tersebut; dan *keempat*, komitmen sebagai sebuah proses terintegrasinya tujuan organisasi dan individu secara terus-menerus.

Namun demikian, dari berbagai definisi tentang komitmen yang berkembang, Meyer dkk (1989), komitmen adalah tingkat pengidentifikasian diri dan keterlibatan seseorang terhadap organisasi tertentu. Sementara Becker (dalam Meyer, dkk 1989) mengatakan bahwa komitmen adalah konsistensi seseorang terhadap pekerjaan tertentu dikarenakan biaya yang harus ditanggung ketika ia mengerjakan pekerjaan lain. Dalam definisi ini, Becker membicarakan tentang alasan seseorang untuk tinggal dalam organisasi yang disebabkan oleh biaya yang harus ia tanggung ketika harus berpindah pekerjaan. Biaya tersebut misalnya, kehilangan relasi, senioritas dan energi untuk mempelajari pekerjaan baru.

Untuk menyatukan perbedaan pendapat antara Porter dan Becker, Meyer dan Allen (1989) menggunakan istilah *affective commitment* (komitmen afektif) dan *continuance commitment* (komitmen kontinuans). Komitmen afektif diartikan sama dengan definisi komitmen menurut Porter, dkk, yaitu ikatan emosional dan identifikasi karyawan kepada organisasi serta keterlibatannya dalam organisasi tersebut. Sementara komitmen kontinuans, diartikan sama dengan definisi komitmen menurut Becker, yaitu komitmen yang berbasis pada perhitungan untung rugi. Angle dan Lawson mengatakan bahwa komitmen kalkulatif muncul

karena seseorang tidak memiliki pilihan lain yang menguntungkan selain tetap tinggal di organisasi. Meyer dan Allen (1987) kemudian menambahkan satu jenis komitmen lagi, yaitu komitmen normatif (*normative commitment*), yang muncul karena perasaan tanggungjawab dan hutang budi. Untuk memudahkan membedakan antara ketiga komitmen tersebut, bisa dikatakan bahwa komitmen efektif muncul karena keinginan, komitmen kontinuans muncul karena kebutuhan (butuh untuk tetap menjadi anggota organisasi) dan komitmen normatif muncul karena keharusan (perasaan untuk tetap harus menjadi anggota organisasi).

Dari tiga jenis komitmen tersebut, penelitian ini mengambil komitmen afektif sebagai variabel penelitian (variabel bergantung). Komitmen afektif dipilih merujuk pada sebagian besar penelitian yang menggunakan jenis komitmen afektif sebagai variabel dalam penelitian mereka (Schappe, 1998; Tansky dan Cohen, 2001; Allen dan Brady, 1997; Meyer, dkk, 1989). Komitmen afektif ditemukan memberikan ikatan yang lebih kuat pada organisasi dan memberikan dampak pada kinerja lebih tinggi dibandingkan komitmen kalkulatif dan normatif. Komitmen afektif menimbulkan dorongan dari dalam individu untuk bekerja keras dalam kondisi apapun, sementara komitmen kalkulatif hanya mendorong seseorang untuk bekerja keras ketika memperoleh imbalan yang sepadan. Begitu juga komitmen normatif hanya mendorong karyawan sebatas perasaan tanggungjawab dan hutang budinya.

Dari beberapa teori para ahli diatas peneliti menyimpulkan bahwa komitmen karyawan merupakan kondisi pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. kesediaan untuk mengusahakan tingkat

upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan, keterlibatan dalam pekerjaan, keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya.

## 2. Proses Pembentukan Komitmen

Sebelum memahami proses pembentukan komitmen dalam organisasi, maka komitmen harus dipahami sebagai dua hal: 1) komitmen sebagai sebuah sikap; dan 2) komitmen sebagai perilaku (Staw dalam Steer dan Porter 1983).

Komitmen sebagai sebuah sikap merefleksikan adanya identifikasi seseorang terhadap organisasi dan harapannya untuk tetap tinggal di dalam organisasi tersebut. Ia merepresentasikan adanya sikap positif yang kuat dari karyawan terhadap organisasinya, disertai intensi perilaku untuk bekerja keras demi organisasi.

Kuat atau rendahnya komitmen sebagai sebuah sikap ini dipengaruhi oleh empat faktor: 1) Karakteristik personal, seperti umur, motivasi berprestasi, dan pendidikan; 2) Karakteristik pekerjaan, seperti tingkat kesulitan pekerjaan, peluang untuk bergaul, karakteristik tugas, dan umpan balik; 3) Karakteristik desain organisasi, seperti derajat desentralisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan; dan 4) Pengalaman dalam bekerja, meliputi sikap kelompok terhadap organisasi, derajat ketergantungan kepada organisasi, perasaan terhadap kontribusinya bagi perusahaan, dan derajat kesesuaian antara harapan dengan pekerjaannya sekarang.

Komitmen sebagai sebuah perilaku dimaknai sebagai proses yang dialami

seseorang untuk tidak menarik kembali komitmennya kepada organisasi karena kesulitan yang akan ia hadapi ketika ia meninggalkan organisasi. Konsep komitmen sebagai sebuah perilaku ini mirip dengan komitmen kalkulatif karena di dalamnya tidak dibahas persoalan nilai-nilai atau tujuan organisasi, tetapi hanya berbicara tentang keterikatan seseorang pada organisasi. Konsep ini memandang keterikatan seseorang pada sebuah organisasi disebabkan oleh adanya pertimbangan bahwa organisasi tempat ia bekerja sekarang merupakan alternatif terbaik dari semua alternatif yang dimilikinya. Pertimbangan energi, waktu, dan biaya yang harus ia keluarkan, dibandingkan dengan apa yang akan ia peroleh ketika ia meninggalkan organisasi telah sampai pada kesimpulan bahwa organisasinya sekarang adalah tempat terbaik baginya untuk bekerja. Hal ini menimbulkan semacam dorongan psikologis yang dibenarkan dan dianggap rasional untuk menampilkan kinerja terbaiknya bagi organisasi yang telah dipilihnya tersebut.

Baik komitmen sebagai sikap maupun sebagai perilaku tidak serta merta muncul dan terbentuk begitu saja dan selalu sama sepanjang karir seseorang. Miner (1988) membagi proses dan tahapan terbentuknya komitmen menjadi tiga, yaitu komitmen awal (*initial commitment*), komitmen pada masa permulaan bekerja (*komitmen during early employment*), dan komitmen setelah lama bekerja (*commitment during later career*)

Komitmen awal (*initial commitment*), yaitu komitmen yang muncul pertama kali ketika seseorang baru mulai bekerja. Komitmen awal muncul pada

diri seseorang ketika ia pertama kali diterima untuk bekerja. Komitmen awal sangat dipengaruhi oleh pengharapan seseorang terhadap pekerjaan barunya. Pengharapan ini dipengaruhi oleh karakteristik personal (seperti prinsip, nilai, dan kepribadian orang tersebut) dan karakteristik pekerjaan yang diperoleh (apakah sesuai dengan kemauannya dan pengorbanannya).

Komitmen pada masa awal bekerja (*commitment during early employment*), yaitu komitmen yang muncul pada diri seseorang setelah ia bekerja sebagai karyawan selama beberapa waktu. Tingkat komitmen pada fase kedua ini dipengaruhi oleh komitmen pada fase pertama dan tingkat tanggung jawab yang muncul dari pengalamannya setelah bekerja selama beberapa waktu. Tingkat tanggungjawab ini dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti jenis tugas yang harus ditangani, hubungan dengan supervisi, kelompok kerja, gaji, dan karakteristik organisasi secara keseluruhan.

Sebagai contoh: komitmen awal yang dimiliki seseorang pada waktu pertama kali masuk kerja akan menurun pada fase kedua ini ketika ia sadar bahwa tanggung jawab yang diserahkan kepadanya hanyalah tanggung jawab yang sepele. Apalagi bila pada saat yang bersamaan ia memiliki alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, komitmen tersebut akan bertambah besar pada fase kedua ini bila pekerjaan yang diberikan kepadanya adalah pekerjaan yang menantang, dengan dukungan supervisor yang kooperatif dan rekan kerja yang progresif.

Komitmen setelah lama bekerja (*commitment during later career*), adalah komitmen yang muncul setelah karyawan bekerja relatif lama. Ia mulai

memperhitungkan tentang berapa lama ia akan mengabdikan pada perusahaan. Pertanyaan berapa lama ini ia jawab dengan pertimbangan investasi yang bisa ia lakukan, keterlibatan sosial baginya, mobilitas karir, dan pengorbanan yang selama ini telah ia berikan.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Banyak peneliti telah melakukan penelitian terhadap komitmen karyawan dan menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen. Beberapa di antara faktor tersebut adalah:

#### a. Persepsi atas Dukungan Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Hutchinson dan Sowa (1986), menemukan adanya pengaruh kuat dari persepsi atas dukungan organisasi dengan komitmen. Dalam penjelasannya, mereka mengatakan bahwa persepsi atas dukungan organisasi atau secara lugas disebut sebagai komitmen dari organisasi pada mereka berpengaruh pada tingkat komitmen mereka pada organisasi.

#### b. Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan

Penelitian yang dilakukan oleh Liden, dkk (1996), menemukan adanya pengaruh kualitas hubungan atasan-bawahan pada komitmen. Kedekatan antara atasan-bawahan, pelibatan bawahan dalam berbagai aktivitas atasan, kepercayaan dan kewenangan yang diberikan atasan pada bawahan ternyata menumbuhkan komitmen di kalangan karyawan pada organisasinya.



### c. Pengembangan Karyawan

Pemberian kesempatan pada karyawan untuk berkembang, seperti kesempatan untuk meningkatkan keahlian, pengembangan kemampuan profesional, peningkatan karir ternyata juga menjadi faktor pembentuk komitmen. Penelitian yang dilakukan oleh Tansky dan Cohen (2001) membuktikan bahwa kebijakan perusahaan dalam memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkembang memiliki pengaruh yang kuat pada tumbuhnya komitmen karyawan.

### d. Keadilan dalam Perusahaan

Lawson dan Angle (1998), Naumann, dkk (1995), Kickul (2001) meneliti variabel keadilan dalam perusahaan sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan. Lawson dan Angle (1998) meneliti pengaruh *fair rewards* dan *fair process* dalam organisasi pada komitmen, sementara Naumann, dkk (1995) dan Kickul (2001) meneliti pengaruh *procedural justice* dan *interactional justice*. Hasilnya, semua penelitian tersebut menemukan adanya pengaruh yang kuat berbagai jenis keadilan dalam organisasi tersebut pada komitmen karyawan.

### e. Karakteristik Pribadi

Selain faktor-faktor organisasi dan pimpinan di atas, karakteristik pribadi karyawan juga berpengaruh pada karyawan. Steer dan Porter (1983) menyebutkan bahwa karakteristik karyawan seperti umur, tingkat pendidikan, motivasi berprestasi, dan masa kerja ternyata berpengaruh pada tingkat komitmen karyawan.

Penelitian ini menggunakan variabel persepsi atas dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan bawahan sebagai variabel independen. Alasannya,

variabel pertama mewakili persepsi menyeluruh dari karyawan terhadap perusahaan, yang biasanya di dalamnya tercakup evaluasi umum terhadap berbagai kebijakan perusahaan seperti pengembangan, karir, penggajian, cuti, jaminan, dan sebagainya. Sementara itu, variabel kedua mencerminkan evaluasi menyeluruh seorang karyawan terhadap perlakuan atasan kepadanya. Menurut Wayne, dkk, 1997; Settoon, dkk 1996, kedua variabel tersebut sangat kuat berhubungan dengan komitmen karyawan.

#### **4. Implikasi Tingkat Komitmen Karyawan**

Sebagaimana disampaikan pada bagian awal, bahwa komitmen karyawan berpengaruh pada beberapa aspek dalam organisasi. Steers dan Porter (1983) menyajikan implikasi dari komitmen karyawan terhadap organisasi sebagai berikut:

##### **a. Kinerja Karyawan**

Bukti-bukti penelitian dari para ahli tidak menemukan adanya hubungan langsung yang kuat antara komitmen karyawan dengan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, motivasi, karakteristik pekerjaan, dan kemampuan. Karenanya, dalam hal ini Steer dan Porter tidak secara langsung mengharapkan adanya hubungan yang kuat antara komitmen dan kinerja secara langsung. Namun demikian, melalui proses pengaruh komitmen pada kesediaan karyawan untuk berupaya dan bekerja keras demi tujuan perusahaan, sementara upaya dan kerja keras ini berpengaruh pada kinerja aktual, maka komitmen yang kuat akan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Pendapat terakhir ini dibuktikan oleh Gupta, dkk (1998) dalam

penelitiannya pada perusahaan-perusahaan manufaktur, yang menemukan bahwa: komitmen terhadap prinsip dan tujuan perusahaan, keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan, dan komitmen yang kuat karyawan untuk berupaya dan bekerja keras demi tujuan perusahaan berpengaruh pada kinerja karyawan. Karyawan mampu memenuhi target-target pekerjaan yang ditetapkan, dengan kualitas pekerjaan yang sangat baik.

#### b. Masa Kerja

Untuk masa kerja, dari penelitian yang dilakukan oleh Steer dan Porter (1983) ditemukan bahwa hubungan antara tingkat komitmen dan masa kerja sangat kuat. Pada orang yang memiliki masa kerja lebih lama, ditemukan rasa komitmen yang lebih tinggi, komitmen karyawan bisa digunakan untuk memprediksikan masa kerja mereka.

#### c. *Absenteeism*

Secara teoritis bisa diprediksikan bahwa komitmen yang kuat terhadap perusahaan akan memotivasi karyawan untuk selalu hadir dan bekerja demi mencapai tujuan perusahaan. Pengaruh kuat komitmen terhadap motivasi untuk hadir dalam bekerja telah dibuktikan dalam beberapa penelitian (Steers, 1977; Smith, 1977; Crampton dalam Steer dan Porter, 1983).

#### d. *Turnover* karyawan

Hubungan yang kuat antara komitmen dengan *turnover* paling sering ditemukan oleh para peneliti. Kemampuan prediksi komitmen terhadap penurunan *turnover* paling kuat ditemukan daripada faktor-faktor lain di atas (Mowday, dkk 1978; Koch dan Steers, 1978, Steers dalam Steers dan Porter 1983).

## E. Hubungan Dukungan Organisasi dengan *Organizational Citizenship*

### *Behavior* pada Pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai

Penelitian yang dilakukan oleh Moorman, dll (1998), Wayne, dkk (1997) dan Liden, dkk (1996) menemukan adanya pengaruh kuat dari dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin baik dukungan organisasi maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan apa yang mereka harapkan.

Menurut Klein, dkk., (2001) bahwa dukungan organisasi sangat diperlukan oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya. Dukungan diartikan sebagai kesenangan dan bantuan yang diterima melalui hubungan formal atau informal Organisasi yang mendukung, menciptakan situasi tolong menolong, bersahabat dan bekerja sama akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan (Hadipranata, 1999). Kecocokan ini ditunjukkan dengan perilaku yang positif terhadap organisasi, berusaha untuk tetap berada dalam organisasi, terlibat secara penuh dalam pekerjaan, memberikan kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1996). Karyawan menjadi lebih peduli terhadap fungsi organisasi yang efektif sehingga lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan, berusaha memelihara perilaku-perilaku yang menguntungkan organisasi dan mengerahkan seluruh kemampuan serta keahlian yang dimilikinya dalam melakukan tugas pekerja.

## **F. Hubungan antara Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior.***

Hubungan atasan-bawahan (*leader-member exchange*) merupakan hubungan yang bersifat heterogen, dinamik dan unik sebagaimana diwarnai oleh karakter dari struktur organisasi maupun unit-unit bagian dari organisasi (Lee, 2000). Dalam konteks keorganisasian, aspek-aspek hubungan sosial antara atasan dan bawahan dipertimbangkan menjadi aspek fundamental untuk memahami sikap dan perilaku bawahan. Selanjutnya hubungan atasan-bawahan merupakan hubungan interpersonal yang unik sebagai dua sisi mata uang, yaitu adanya proses pengaruh timbal balik dalam hubungan tersebut. Terdapat kemungkinan terjadi proses negosiasi, transaksi, ataupun transformasi terkait dengan pengembangan peran mengenai sejauh mana hubungan atasan-bawahan, berupa menciptakan peluang bagi bawahan guna mengidentifikasi pengembangan peran, bagi tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang melekat pada dirinya. Model hubungan atasan-bawahan didasarkan pada konsep bahwa pengembangan peran akan secara individu yang terdiferensiasi dengan pola-pola hubungan atasan-bawahan yang beragam.

Mempergunakan pandangan dari Emerson (dalam Lee, 2000), teori hubungan sosial menjelaskan mengenai bagaimana kekuasaan dan pengaruh di antara atasan dan bawahan dikondisikan pada ketersediaan mitra-mitra hubungan alternatif dari kedua pihak sehingga menghasilkan sumber-sumber yang bernilai. Begitu pula Blau (dalam Lee, 2000) mengungkapkan bahwa hubungan-hubungan sosial tersebut cenderung menimbulkan perasaan tanggung

jawab personal, rasa hormat, dan kepercayaan, yang tidak dapat dihasilkan oleh pola hubungan atas dasar perhitungan ekonomis.

Pemahaman mengenai perbedaan antara hubungan-hubungan sosial dan hubungan-hubungan atas dasar perhitungan ekonomis adalah penting untuk melihat kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Rendahnya kualitas hubungan atasan-bawahan seringkali hanya didasari oleh hubungan-hubungan atas dasar perhitungan ekonomis semata, sebaliknya tingginya kualitas hubungan personal antara atasan-bawahan lebih didasarkan pada hubungan-hubungan sosial yang seringkali melebihi nilai kontrak ketenagakerjaan.

Robbins (2003) mengungkapkan bahwa teori kepemimpinan yang terkait dengan eratnya hubungan atasan-bawahan mengasumsikan bahwa pemimpin memperlakukan para pengikut atau bawahan secara sama. Pemimpin mempergunakan suatu gaya yang sama secara adil terhadap individu dalam unit kerjanya masing-masing. Namun demikian, sebagaimana telah diungkapkan di atas (Emerson dalam Lee, 2000), dalam realitasnya teori hubungan atasan-bawahan berpandangan bahwa karena adanya tekanan waktu, pemimpin seringkali menciptakan hubungan khusus dengan kelompok pengikutnya. Sehingga dalam suatu organisasi dapat tercipta in-groups dan out-groups.

Mereka yang termasuk dalam kategori in-groups akan memperoleh perlakuan secara khusus dibandingkan dengan mereka yang masuk dalam kategori out-groups. Pada kelompok out-groups berlaku hubungan interaksi yang bersifat formal. Sebagai akibatnya, para pengikut yang termasuk status in-groups akan cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat

mutasi kerja yang lebih rendah, tingkat kepuasan kerja yang lebih besar dengan atasannya, dan secara keseluruhan memiliki kepuasan kerja serta berimplikasi pada tingkat komitmen pada pekerjaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang berada dalam status out-groups.

Tomkenbrodt (2000) mengungkapkan bahwa fokus dari hubungan atasan-bawahan adalah dimaksudkan untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi melalui interaksi kedua belah pihak. Temuan penelitiannya membuktikan bahwa peningkatan kualitas hubungan atasan-bawahan akan meningkatkan derajat kepuasan kerja, dan komitmen dari bawahan, serta perilaku warga organisasi. Pemeliharaan dan pengembangan hubungan antara kedua belah pihak secara dewasa tidak hanya bermanfaat bagi keduanya, namun yang lebih penting adalah bagi organisasi secara keseluruhan dalam pencapaian kinerja, pertumbuhan, serta keberhasilan. Graen dan Cashman (dalam Truckenbrodt, 2009, mengungkapkan bahwa sebagai konsekwensi tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan, untuk tugas-tugas yang tidak terstruktur, pihak bawahan seringkali melakukan secara sukarela melalui penyelesaian, pekerjaan ekstra, ataupun mengambil tanggung jawab tambahan. Sebaliknya, dari sisi atasan, seringkali hal demikian berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, pemberian tugas-tugas, penetapan otonomi lingkup pekerjaan, dukungan, maupun perhatian sebagai balikan dari kinerja bawahan terhadap penyelesaian tugas-tugas yang tidak terstruktur atau di luar tugas utama. Lebih lanjut hal tersebut membangkitkan adanya rasa percaya secara timbal balik (mutual trust),

dukungan positif, saling tergantung secara informal, komunikasi yang lebih terbuka, kepuasan bersama, maupun loyalitas.

Derajat keeratan hubungan atasan-bawahan membawa akibat kepada tingkat komitmen pekerja terhadap pimpinan, dan secara positif membangkitkan motivasi pekerja. Konsekuensinya adalah menyangkut pada tingkat kualitas layanan yang diberikan kepada para pelanggan atau pengguna organisasi, sehingga mereka memiliki persepsi yang baik terhadap organisasi (Polly, 2001). Hal tersebut sejalan dengan temuan Lee (2000), yang menunjukkan bahwa hubungan atasan-bawahan secara tidak langsung berpengaruh terhadap rendahnya keinginan pekerja untuk keluar dari pekerjaannya, yakni melalui intermediasi dari keadaan organisasional, kepuasan kerja, serta komitmen. Dengan kata lain, kuatnya hubungan atasan-bawahan membawa pengaruh positif terhadap komitmen keberlanjutan dari pekerja untuk tetap bertahan pada organisasi dimana dia bekerja.

Terdapat tiga periode penting dalam hubungan atasan bawahan yang ditunjukkan oleh tingkat peran yang dapat dimainkan oleh bawahan (Graen dan Cashman; Graen dan Sandura, dalam Lee, 2030). Ketiga periode tersebut adalah: pengambilan peran (role taking), pemahaman peran (role making/acquaintance), dan rutinisasi peran (role routinization). Tahap pengambilan peran merupakan tahap awal dari hubungan atasan-bawahan dimana pihak atasan mulai memberikan tugas-tugas dan mengevaluasi perilaku dari bawahan dan selanjutnya membuat keputusan terkait dengan respon yang ditunjukkan oleh bawahan. Selain itu, Atasan juga mengumpulkan informasi



penting menyangkut potensi yang dimiliki oleh bawahan untuk penyelesaian tugas-tugas pada tahap tersebut.

Pada tahap pertama ini seringkali hubungan atasan-bawahan hanyalah hubungan-hubungan yang bersifat kontraktual dan didasarkan pada perhitungan ekonomis semata. Selesaiannya tahap pertama, selanjutnya akan diikuti oleh hubungan pada tahap kedua yakni pemahaman peran. Tahap ini merupakan proses pengembangan dimana terwujud kedalaman interaksi lebih jauh. Pada tahap ini, atasan dan bawahan terlibat mengenai bagaimana masing-masing harus berperilaku dalam situasi yang berbeda dan mulai memaknai kondisi alamiah dari hubungan kedua belah pihak. Bilamana hubungan tersebut merupakan hubungan yang berkualitas tinggi, maka hubungan-hubungan akan lebih bersifat sosial, dan tidak lagi semata-mata didasarkan pada alasan ekonomis. Namun bilamana kualitas hubungan tersebut tidak terwujud, maka hubungan atasan-bawahan hanya sebatas nilai-nilai kontrak yang berlaku. Pemahaman peran dikembangkan atas dasar kontribusi timbal balik untuk menghasilkan sesuatu yang bernilai. Masing-masing pihak harus menawarkan sesuatu yang bermanfaat atau bernilai bagi pihak lainnya, dan masing-masing harus melihat hal tersebut sebagai sesuatu yang berkeadilan secara rasional. Pada tahap ini, aspek-aspek berperilaku mengenai adanya rasa percaya mulai memainkan peranan, dan selanjutnya dengan adanya kepercayaan tersebut diikuti dengan pendelegasian kerja kepada bawahan (Graen dan Cashman; Graen dan Sandura, dalam Lee, 2000).

Pada akhirnya, perilaku-perilaku hubungan atasan-bawahan lebih dapat diprediksikan melalui rutinisasi peran. Hubungan ini terjaga setiap saat melalui proses kolaborasi pada tugas-tugas yang berlainan. Hubungan kedua belah pihak yang mengembangkan perilaku bertautan mencakup dimensi-dimensi adanya rasa kepercayaan, saling perhatian, loyalitas, kesukaan, dukungan, dan kualitas. Sumber-sumber hubungan dari atasan untuk mengkolaborasikan tugas-tugas dengan bawahan dikontrol oleh harapan timbal balik. Namun demikian, sebagaimana diungkapkan oleh Robbins (2003), bahwa karena keterbatasan ketersediaan sumber-sumber bagi atasan untuk melakukan hubungan dan diperlukan kecukupan waktu, maka seringkali kualitas hubungan yang baik antara atasan dan bawahan cenderung dikembangkan dan dipertahankan dalam lingkup terbatas (Graen dan Cashman; Graen dan Sandura, dalam Lee, 2000), dan oleh karenanya akan tercipta in-groups dan out-groups (Robbins, 2003).

Hoy dan Miskel (1996) mengungkapkan bahwa hubungan atasan-bawahan menceminkan sampai seberapa jauh para pemimpin diterima dan dihormati oleh anggota kelompok atau organisasi. Dua faktor penting yang mewarnai hubungan atasan-bawahan adalah: kualitas hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, dan tingkat otoritas informal yang dimiliki oleh para pemimpin. Kondisi tersebut merupakan hal yang bertolak belakang terhadap kekuasaan (*power*) dari posisi yang secara mutlak ditentukan oleh struktur formal yang berlaku dalam organisasi. Kualitas hubungan atasan-bawahan ditentukan

terutama oleh keterterimaan kepribadian pemimpin maupun perilakunya oleh para pengikutnya, dalam hal ini adalah warga organisasi.

Kualitas hubungan tersebut merupakan penentu utama terhadap penemuan dari pengaruh-pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap pengikutnya dalam membangun kepuasan kerja dan komitmen organisasional dari bawahan. Secara otomatis, pemimpin akan lebih memiliki kendali bilamana dia mempunyai dukungan mereka, pemimpin akan mengetahui apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan organisasi memberikan sarana imbalan maupun sanksi yang berkeadilan atas dasar kesetaraan perlakuan.

### **G. Hubungan Komitmen karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai PT. Pos Indonesia di Binjai**

Dari hasil studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981); Meyer dan Allen (1997) dalam Kurniasari (2004), menunjukkan bahwa salah satu antecedent dari komitmen karyawan adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut : a). Semakin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi, b). Adanya peluang investasi pribadi yang berupa pikiran, tenaga dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut, c). Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu – individu yang ada, hubungan sosial yang lebih

bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi, c). Akses untuk mendapatkan informasi pekerjaan baru makin berkurang.

Menurut hasil penelitian Scholl (1981) bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komitmen karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sedangkan Schappe (1998) juga menemukan bahwa komitmen karyawan merupakan prediktor *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang lebih signifikan. Oleh karena itu, maka semakin individu tersebut menginternalkan aturan yang berlaku di perusahaan tersebut maka pegawai bersedia bekerja keras dan menyelesaikan pekerjaannya hingga tuntas dan memiliki serta menjalankan prinsip – prinsip etika dalam melakukan pekerjaannya cenderung tidak terpengaruh jika rekan kerjanya mendapatkan hak istimewa dari atasan yang tidak didapatkannya, tetap antusias dan sungguh – sungguh dalam melakukan pekerjaan dan sukarela mengambil tanggungjawab ekstra dalam pekerjaan (Debora Eflina Purba dan Ali Nina Liche Seniati, 2005)

#### **H. Hubungan antara Komitmen karyawan, Dukungan Organisasi dan Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior***

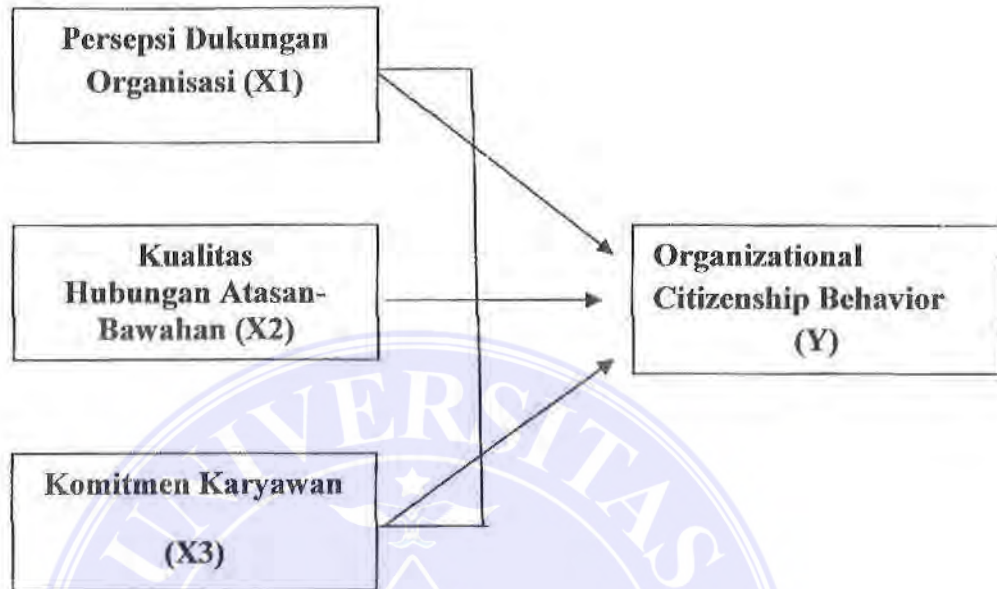
Banyak peneliti yang mencoba menghubungkan empat variabel yang diteliti, yaitu antara komitmen karyawan, dukungan organisasi dan kualitas hubungan atasan bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Seringkali mereka menghubungkannya secara sederhana antara salah variabel independen (komitmen karyawan, dukungan organisasi dan kualitas hubungan

atasan bawahan) dengan satu variabel dependen (Organizational Citizenship Behavior).

Beberapa peneliti dimaksud, diantaranya: 1) Eisenberg, dkk (1990), Shore dan Wayne (1993) serta Settoon, dkk (1996) yang meneliti hubungan antara persepsi atas dukungan organisasi dan perilaku keorganisasian; 2) Moorman, dkk (1998), Shore & Wayne (1993) dan Settoon, dkk (1996) meneliti hubungan antara persepsi atas dukungan organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior; 3) Klein dan Kim (1998), Manogan dan Counton (1993 dalam Settoon, dkk 1996) meneliti hubungan antara persepsi atas kualitas hubungan atasan-bawahan dengan Organizational Citizenship Behavior; serta 4) Wayne dan Green (1993), Settoon, dkk (1996) dan Wayne, dkk (1997) menemukan hubungan antara persepsi atas kualitas hubungan atasan-bawahan dengan Organizational Citizenship Behavior. Semua penelitian tersebut menemukan adanya korelasi positif antara variabel independen, yaitu komitmen karyawan, dukungan organisasi atau kualitas hubungan atasan-bawahan dengan satu variabel dependen, yaitu Organizational Citizenship Behavior.

Penelitian ini mencoba mengkorelasikan secara bersama-sama tiga variabel independen dengan satu variabel dependen.

## H. Kerangka Penelitian



## I. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan dasar teori di atas, peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

1. Ada hubungan positif antara Dukungan Organisasi, dan Kualitas Hubungan Atasan-bawahan dan Komitmen karyawan, Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan, dengan asumsi bahwa semakin tinggi Dukungan Organisasi, dan semakin baik Kualitas Hubungan Atasan-bawahan serta semakin tinggi komitmen karyawan maka semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan dan sebaliknya semakin rendah Dukungan Organisasi, Kualitas Hubungan Atasan-bawahan dan komitmen karyawan, maka semakin rendah *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan.

2. Ada hubungan yang positif antara Dukungan Organisasi Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan
3. Ada hubungan yang positif antara Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan
4. Ada hubungan yang positif antara Komitmen karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Variabel Penelitian

##### 1. Variabel Independen

Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu:

X1 = Dukungan Organisasi

X2 = Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan

X3 = Komitmen karyawan

##### 2. Variabel Dependen.

Penelitian ini memiliki satu variabel dependen, yaitu:

Y1 = Organizational Citizenship Behavior

#### B. Definisi Operasional Penelitian

Untuk pedoman dalam operasional penelitian, maka di sini disampaikan definisi operasional penelitian sebagai berikut:

##### 1. *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja yang ditentukan yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak berada dalam sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. Data mengenai OCB akan diungkap berdasarkan aspek-aspek OCB dikemukakan oleh Organ yaitu : *Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue*.



## 2. Komitmen Karyawan.

Komitmen karyawan adalah tingkat pengidentifikasian diri dan keterlibatan seseorang terhadap organisasi tertentu. Definisi tersebut diterjemahkan ke dalam tiga aspek komitmen yang digunakan sebagai dasar untuk menyusun skala ukur untuk mengukur komitmen karyawan, yaitu:

- 1) Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi;
- 2) Kemauan untuk berupaya dan bekerja keras demi organisasi;
- 3) Keinginan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi

## 3. Dukungan Organisasi.

Dukungan organisasi sebagai tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap kontribusi mereka dan perhatian perusahaan pada keberadaan mereka dalam organisasi. Untuk keperluan pengukuran, dukungan organisasi diukur dengan menggunakan tujuh dimensi menurut Amason dan Allen (1997), yaitu dengan mengukur persepsi staf lapangan atas: 1) perhatian perusahaan terhadap keberadaan karyawan (*employee's well being*); 2) perhatian perusahaan pada tujuan dan nilai-nilai karyawan; 3) perhatian perusahaan terhadap kepentingan (nasib) karyawan dalam keputusan-keputusan yang diambil perusahaan yang menyangkut karyawan; 4) kesiap-sediaan perusahaan untuk membantu karyawan ketika mereka membutuhkan bantuan; 5) pengakuan perusahaan atas kontribusi karyawan; 6) perhatian perusahaan atas usulan-usulan yang muncul dari karyawan; dan 7) kebanggaan perusahaan terhadap hasil kerja (prestasi) karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### **4. Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan.**

Hubungan atasan-bawahan didefinisikan sebagai bentuk hubungan antara pemimpin dengan bawahannya dan pertukaran perlakuan secara vertikal antara keduanya. Kualitas hubungan atasan-bawahan menjadi dua titik ekstrim, yaitu hubungan dengan kualitas tinggi dan hubungan dengan kualitas rendah. Dalam operasionalisasinya, pengukuran kualitas hubungan atasan-bawahan menggunakan 5 dimensi hubungan atasan-bawahan menurut Wakabayashi dan Graen (1984) sebagai berikut: 1) Kemampuan atasan untuk melakukan pendekatan yang luwes; 2) Kemauan atasan menggunakan otoritasnya untuk membantu bawahannya; 3) Kejelasan pengharapan dan umpan balik atasan pada bawahannya; 4) Kemampuan bawahan untuk mempengaruhi atasan dalam menentukan perannya dan 5) kesempatan bawahan untuk bersama-sama melakukan aktivitas sosial dan santai diluar jam kerja. Karyawan diminta untuk menilai kelima dimensi tersebut.

### **C. Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **1. Populasi**

Dalam suatu penelitian masalah populasi dan sampel yang dipakai merupakan satu faktor penting yang harus diperhatikan (Hadi, 2000). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia di Binjai berjumlah 86 orang.

## 2. Sampel

Menurut Hadi (1990) sampel merupakan jumlah subjek yang merupakan bagian dari populasi yang mempunyai sifat yang sama dan sampel ini dikenai langsung dalam penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Total sampling*, dimana seluruh populasi digunakan sebagai sampel.

### D. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data, dibutuhkan metode pengumpulan data tertentu. Metode pengumpulan data dapat dipahami sebagai cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data dapat dijelaskan dalam beberapa bagian berikut.

#### I. Penyusunan Skala Pengukuran

Data dikumpulkan dengan menggunakan Skala Pengukuran, yang dirancang dengan menggunakan skala Likert (skala 4, yaitu: 1 = sangat setuju, 2 = setuju, 3 tidak setuju dan 4 = sangat tidak setuju). Metode yang digunakan adalah *self-report*, subyek diminta menjawab setiap butir-butir pernyataan yang diberikan sesuai dengan kondisinya masing-masing.

Penjelasan untuk angket masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

#### 1. Skala Komitmen Karyawan.

Skala komitmen karyawan terhadap organisasi dikembangkan dari 3 dimensi komitmen menurut Porter, dkk (1974 dalam tulisan Lam 1998). Ketiga dimensi komitmen tersebut adalah:

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
- b. Kemauan untuk melakukan kerja keras demi organisasi
- c. Keinginan untuk bertahan sebagai anggota organisasi

## **2. Skala Organizational Citizenship Behavior.**

Skala Organizational Citizenship Behavior dikembangkan dari lima dimensi OCB yang dikemukakan oleh Organ yaitu : *Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue.*

## **3. Skala Dukungan Organisasi.**

Skala dukungan organisasi dikembangkan dari tulisan Amason dan Myria (1997). Persepsi atas Dukungan Organisasi diukur dengan menggunakan 7 dimensi sebagai berikut: 1) Perhatian perusahaan terhadap keberadaan karyawan; 2) Pengakuan perusahaan terhadap kontribusi karyawan; 3) Perhatian perusahaan pada tujuan dan nilai-nilai karyawannya; 4) Perhatian perusahaan terhadap kepentingan (nasib) karyawan dalam keputusan-keputusan yang diambil; 5) Kesiapsediaan perusahaan untuk membantu karyawan ketika mereka membutuhkan bantuan; 6) Perhatian perusahaan terhadap usulan-usulan dari karyawan; 7) Kebanggaan perusahaan atas prestasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

## **4. Skala Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan.**

Skala kualitas hubungan atasan-bawahan dikembangkan dari 5 dimensi menurut Wakabayashi dan Graen (1984): 1) Kemampuan atasan untuk melakukan

pendekatan yang luwes; 2) Kemauan atasan menggunakan otoritasnya untuk membantu bawahannya; 3) Kejelasan pengharapan dan umpan balik atasan pada bawahannya; 4) Kemampuan bawahan untuk mempengaruhi atasan dalam menentukan perannya dan 5) kesempatan bawahan untuk bersama-sama melakukan aktivitas sosial dan santai di luar jam kerja.

## G. Validitas Dan Reliabilitas Alat Ukur

### I. Validitas

Menurut Hadi (1990) suatu alat ukur dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang sebenarnya harus diukur. Alat ukur dikatakan teliti apabila alat itu mempunyai kemampuan yang cermat menunjukkan ukuran besar kecilnya gejala yang diukur.

Validitas menunjukkan kepada ketepatan dan kecermatan tes dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Suatu tes dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan diadakannya tes tersebut.

Dalam penelitian ini skala diuji validitasnya dengan menggunakan teknik analisis *product moment* rumus angka kasar dari Pearson, yaitu mencari koefisien korelasi antara tiap butir dengan skor total (Hadi, 1990), dimana rumusnya adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

- $r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara variabel x (skor subjek tiap item) dengan variabel y (total skor subjek dari keseluruhan item)  
 $\sum XY$  : Jumlah dari hasil perkalian antara setiap X dengan setiap Y  
 $\sum X$  : Jumlah skor seluruh subjek tiap item  
 $\sum Y$  : Jumlah skor keseluruhan item pada subjek  
 $\sum X^2$  : Jumlah kuadrat skor X  
 $\sum Y^2$  : Jumlah kuadrat skor Y  
 $N$  : Jumlah subjek

Nilai validitas setiap butir (koefisien *r product moment*) sebenarnya masih perlu dikorelasikan karena kelebihan bobot. Kelebihan bobot ini terjadi karena skor butir yang dikorelasikan dengan skor total ikut sebagai komponen skor total. Dan hal ini menyebabkan koefisien r menjadi lebih besar (Hadi, 1990). Formula untuk membersihkan kelebihan bobot ini dipakai Formula *Part Whole*.

Adapun Formula *Part Whole* adalah sebagai berikut:

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{(SD_y)^2 - (SD_x)^2 - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)}}$$

Keterangan :

- $r_{bt}$  : Koefisien r setelah dikoreksi  
 $r_{xy}$  : Koefisien r sebelum dikoreksi  
 $SD_x$  : Standart deviasi skor item  
 $SD_y$  : Standart deviasi skor total

## 2. Reliabilitas

Konsep reliabilitas alat ukur adalah untuk mencari dan mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Reliabel dapat juga dikatakan kepercayaan, keajegan, kestabilan, konsistensi, dan sebagainya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama selama aspek dalam diri subjek yang diukur memang belum berubah. Analisis reliabilitas kedua alat ukur dipakai adalah analisis *Varian Hoyt* (Hadi, 1990). Adapun alasan menggunakan teknik Hoyt adalah:

- a. Teknik analisa *varian* dari *Hoyt* umumnya menghasilkan *koefisien* reliabilitas yang tinggi.
- b. Teknik Hoyt lebih maju dibandingkan dengan skor *dikotomi* dan *non dikotomi*.
- c. Dapat digunakan untuk menguji tes atau angket yang tingkat kesukarannya seimbang atau hampir seimbang.
- d. Bila ada data kosong maka data tersebut dapat digugurkan saja tanpa mempengaruhi perhitungan data (Hadi, 1990).

Rumus analisis Varian Hoyt adalah:

$$r_{xy} = 1 - \frac{MKis}{MKs}$$

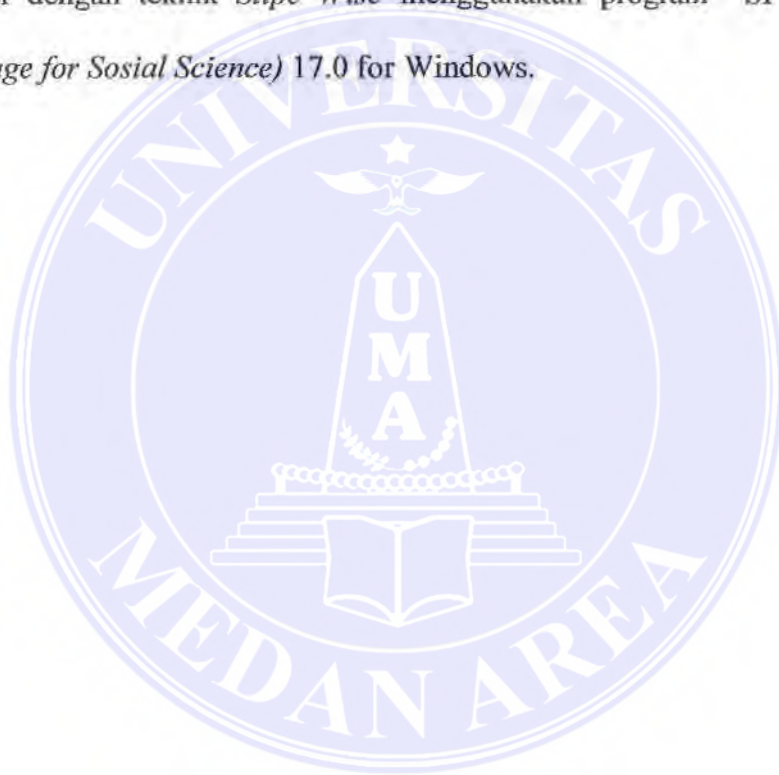
Keterangan :

$r_{xy}$	:	Koefisien Reliabilitas Hoyt
Mkis	:	Mean kuadrat interaksi antara item dengan subjek
MKs	:	Mean Kuadrat antara subjek
1	:	Konstantan

## F. Metode Analisis Data

Hipotesis diuji dengan menggunakan Analisis Regresi Tiga Prediktor untuk mengetahui Hubungan antara Komitmen Karyawan, Dukungan Organisasi, Kualitas Hubungan atasan-bawahan dengan Organizational Citizenship Behavior

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknis analisis regresi dengan teknik *Slip Wise* menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Sosial Science*) 17.0 for Windows.





## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi atas dukungan organisasi, kualitas hubungan atasan-bawahan dan komitmen karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien  $F_{reg} = 2,489$ ;  $p = 0,042$  dimana  $p < 0,050$ . Ini menandakan bahwa semakin tinggi persepsi atas dukungan organisasi, kualitas hubungan atasan-bawahan dan komitmen karyawan maka *Organizational Citizenship Behavior* pegawai juga semakin tinggi. Sebaliknya semakin rendah persepsi atas dukungan organisasi, kualitas hubungan atasan-bawahan dan komitmen karyawan maka *Organizational Citizenship Behavior* pegawai juga semakin rendah. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima.
2. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa persepsi atas kualitas hubungan atasan-bawahan yang dimiliki oleh para karyawan PT. POS Indonesia Cabang Binjai dapat membantu terjadinya peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Hal ini diketahui dengan melihat bahwa persepsi atas dukungan organisasi memberikan kontribusi 30,0% terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Sementara itu variabel kualitas hubungan atasan-bawahan berpengaruh atau memiliki peran

terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai sebesar 25,4%. Sedangkan untuk variabel komitmen karyawan memiliki peran terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai sebesar 45,0%. Total sumbangan efektif dari ketiga variabel bebas (dukungan organisasi, kualitas hubungan atasan-bawahan, dan komitmen karyawan) terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan adalah sebesar 47,5%. Dari hasil ini diketahui bahwa masih terdapat 52,5% pengaruh dari faktor lain terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai yang tidak termasuk kedalam penelitian ini.

3. Hasil lain diperoleh dari penelitian ini, yakni diketahui bahwa subjek penelitian ini para karyawan PT. POS Indonesia Cabang Binjai memiliki persepsi atas dukungan organisasi yang tergolong tinggi, kualitas hubungan atasan-bawahan yang tergolong tinggi dan memiliki komitmen karyawan yang tergolong rata-rata tinggi. Demikian juga dengan perilaku keanggotaan (OCB) yang diperoleh tergolong tinggi juga. Hal ini diketahui dengan melihat nilai rata-rata/mean empiriknya persepsi atas dukungan organisasi adalah 78,99 dan rata-rata/mean hipotetiknya adalah 65. Untuk variabel kualitas hubungan atasan-bawahan adalah 91,14 dan rata-rata/mean hipotetiknya adalah 75 dan untuk variabel komitmen karyawan adalah 66,13 dan rata-rata/mean hipotetiknya adalah 60. Sedangkan mean empirik variabel *Organizational Citizenship Behavior* pegawai adalah 131,03 dan rata-rata/mean hipotetiknya adalah 105.

## B. Saran

Sejalan dengan kesimpulan yang telah dibuat, maka berikut ini dapat diberikan beberapa saran, antara lain:

### 1. Saran Kepada Subjek Penelitian

Melihat ada hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi, kualitas hubungan atasan-bawahan dan komitmen karyawan dengan perilaku keanggotaan (OCB) pegawai, maka diharapkan agar para karyawan dapat mempertahankan pengaruh baik ini di dalam bekerja, sehingga dapat lebih meningkatkan dan memperthankan kondisi ini dalam bekerja. Sehingga tujuan-tujuan yang diharapkan dalam pekerjaan dapat tercapai dengan maksimal.

### 2. Saran Kepada Perusahaan

Bagi Manajemen PT. POS Indonesia Cabang Binjai serta semua jajarannya yang terkait, pemerintah, dapat menjadi bahan masukan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan dalam mengadakan penyeleksian, pembinaan dan pengembangan serta peningkatan perilaku keanggotaan pegawai. Sehingga pengaruh positif ini dapat memberikan kontribusi yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### 3. Saran Kepada Peneliti Berikutnya

Menyadari bahwa penelitian ini memiliki kekurangan, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian ini untuk mengkaji faktor-faktor lain yang berhubungan dengan perilaku keanggotaan pegawai, seperti masa kerja, kepuasan kerja, jenis kelamin, kepribadian dan

keadaan jiwa / suasana hati (*mood*), persepsi terhadap iklim organisasi, keadilan prosedural, dan pertukaran sosial, dimana faktor-faktor tersebut belum termasuk ke dalam penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, M.W. & Brady, R.M. 1997. Total Quality Management, organizational commitment, perceived organizational support, and intraorganizational communication. *Management Communication Quarterly*, 10, 316-341
- Amason, P. & Allenm M.W. 1997. Intraorganisasional communication, perceived organizational support and gender. *Sex Roles*, 37, 955-977
- Ashkanasy, N.M. & O'Connor, C. 1997. Value Congruence in leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology*, 137, 647-662
- Azwar, S. 1995. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azwar, S. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. (Edisi ke-3, cetakan ke-2). Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Baron, R.A. & Greenberg, J. 2000. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing Human Side of Work*. 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Bauer, T.N. & Green, S.G. 1996. Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567
- Bonga, M. 1999. Canonical Correlation: A Tutorial. Available at: <http://www.isy.liu.se/cvl/Tutorial/canoncorr/tutorial.html>
- Boyatzis, R.E. 1991. The need for close relationships and the manager's job. Dalam Kold, D.A, Rubin, I.M. & Osland, J.S (ed), *The organizational behavior reader*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Candra, I. 1996. Peranan kualitas hubungan atasan-bawahan dan persepsi tentang pengembangan karir terhadap komitmen karyawan. *Skripsi*. Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, tidak diterbitkan.
- Cascio, W.F. 1998. *Managing human resources: Productivity, quality of worklife, profits*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Chen, X.P., Hui, C. & Seago, D.J. 1998. The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931
- Dordrecht. 2001. Organizational commitment and ethical behavior: An empirical study of information system professionals. *Journal of Business Ethics*, 34,2

- Elloy, D.F. & Flynn, W.R. 1998. Job involvement and organization commitment among dual-income and single-income families: A multiple-site study. *The Journal of Social Psychology*, 138, 93-101
- Engle, E.M. & Lord, R.G. 1997. Implicit theories, self-schemas and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40, 988-1010
- Ensher, Ellen A., Elisa J., Vallone, G. & Donaldson, S.I. 2001. Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and grievances. *Human Resources Development*, 12, 53-71
- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchhison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507
- Eisenberg, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59
- George, J.M. & Bettenhausen, K. 1990. Understanding prosocial behavior, sales performance and turnover: A group-level analysis in service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709
- Gupta, A., Prinzing, J. & Messerschmidt, D.C. 1998. Role of organizational commitment in advanced manufacturing technology and performance relationship. *Integrated Manufacturing System*, 9, 272 – 280
- Heriyanto, D. & Faoziah, D. 2002. *Laporan Midterm Review: Program Keuangan Mikro PLAN International PU Surabaya dan PU Ponorogo*. Yogyakarta: IDEA, tidak diterbitkan.
- Hutchinson, S. 1997. Perceived organizational support: further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 1025-1034
- Hui, C., Lam, S.S.K., & Schaubroeck, J. 2001. Can good citizens lead the way in providing quality service? A field quasi experiment. *Academy of Management Journal*, 44, 988-995
- Kismono, G. 2002. *Bisnis Pengantar*. Yogyakarta: BPFE
- Klein, H.J & Kim, J.S. 1998. A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41, 88-95

- Kickul, J. 2001. When organization break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, 289-307
- Koys, D.J. 2001. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: A unit level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114
- Kraimer, M.L., Wayne, S.J. & Jaworski, R.A. 2001. Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99
- Johnson, D.P. 1981. *Teori sosiologi klasik dan modern* (terj.). Jakarta: PT Gramedia
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MazKenzie, C.B. 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity & quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270
- Steers, R.M. & Porter, L.W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Wright, P.M. & Ferris, G.R. 1996. Human Resources Management: Past, Present and Future. Ferris, Gerald R dan M. Ronald Buckley (ed). *Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes*. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- \_\_\_\_\_. 2003. Canonical Analysis. Elektronik book statsoft, Inc. Available at: <http://name.math.univ-rennes1.fr/bernard.delyon/textbook/stcanan.html>.