

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR KARYAWAN DITINJAU
DARI PERSEPSI TERHADAP KUALITAS INTERAKSI ATASAN-
BAWAHAN DAN PERSEPSI TERHADAP DUKUNGAN ORGANISASIONAL**



DISUSUN OLEH :

FERRY NOVLIADI, S.Psi,M.Si
NIP. 132 316 960

Diketahui Oleh:
Ketua Program Studi Psikologi FK USU

dr. Chairul Yoel, Sp.A(K)
NIP. 140 080 762

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS SUMATERA UTARA
MEDAN
2007**

DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	i
DAFTAR ISI.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
I.A. LATAR BELAKANG	1
I.B. TUJUAN PENULISAN.....	4
I.C. MANFAAT PENULISAN	4
BAB II. LANDASAN TEORI	5
II.A. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	5
II.A.1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior	5
II.A.2. Aspek-aspek Organizational Citizenship Behavior.....	6
II.A.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior.....	8
II.A.4. Implikasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	11
II.B. PERSEPSI TERHADAP KUALITAS INTERAKSI ATASAN-BAWAHAN	12
II.B.1. Pengertian Persepsi.....	12
II.B.2. Pengertian Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan – Bawahan	12
II.B.3. Karakteristik-karakteristik Kualitas Interaksi Atasan-bawahan.....	15
II.C. PERSEPSI TERHADAP DUKUNGAN ORGANISASIONAL.....	16
II.C.1. Pengertian Persepsi terhadap Dukungan Organisasional	16
II.C.2. Konsep Dukungan Organisasional	17
II.C.3. Munculnya Persepsi terhadap Dukungan Organisasional	18
II.D. HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KUALITAS INTERAKSI PEMIMPIN-BAWAHAN DENGAN <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i>	19
II.E. HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP DUKUNGAN ORGANISASIONAL DENGAN <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i>	21
BAB III. KESIMPULAN DAN SARAN	24
DAFTAR PUSTAKA	26

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, nikmat, serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan makalah ini. Makalah ini dibuat untuk memenuhi tugas fungsional sebagai tenaga pengajar di Universitas Sumatera Utara, namun demikian semoga makalah ini tidak hanya bermanfaat bagi penulis tapi juga bisa bermanfaat dan menambah wawasan bagi semua pihak.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan makalah ini, karena itu penulis berharap mendapat masukan dari para pembaca untuk penyempurnaan tulisan ini. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Rektor Universitas Sumatera Utara, Dekan Fakultas Kedokteran serta Ketua Program Studi Psikologi Universitas Sumatera Utara yang telah memberi penulis kesempatan untuk mengabdikan diri di lingkungan Universitas Sumatera Utara. Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada para mahasiswa dan rekan-rekan sejawat di Universitas Sumatera Utara yang cukup memberi kehangatan persaudaraan.

Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Iskandar yang senantiasa mengingatkan dan memberi motivasi kepada penulis untuk segera menyelesaikan makalah ini, semoga Allah SWT membalas dengan yang lebih baik atas budi baik dan ketulusan yang telah diberikan. Akhir kata penulis berharap semoga tulisan ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi semua pihak. Amin.

Medan, 30 Agustus 2007

Ferry Novliadi,
S.Psi,M.Si
NIP. 132 316 960

BAB I

PENDAHULUAN

I.A. LATAR BELAKANG

Era globalisasi yang selalu ditandai dengan terjadinya perubahan-perubahan pesat pada kondisi ekonomi secara keseluruhan, telah menyebabkan munculnya sejumlah tuntutan yang tidak bisa ditawar bagi para pelaku ekonomi maupun industri. Salah satu tuntutan tersebut adalah bagaimana organisasi bisa secara responsif menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan eksternal semestinya juga diikuti oleh perubahan internal organisasi, agar dapat beradaptasi terhadap lingkungannya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan semacam ini.

SDM di Indonesia secara umum masih dinilai berkualitas rendah, terutama yang bekerja di instansi pemerintahan. Kasus-kasus indisipliner sering terjadi di berbagai instansi pemerintah. Inspeksi mendadak (sidak) yang dilakukan Wali Kota Semarang, H Sukawi Sutarip, Senin (1/12) cukup mengejutkannya karena pada hari pertama masuk kerja setelah libur dan cuti bersama sejak Sabtu (22/11) sampai Minggu (30/11), ternyata masih membuat banyak pegawai Pemerintah Kota yang malas masuk kantor. Begitu Sukawi masuk ke salah satu ruangan, spontan beberapa pegawai ada yang pura-pura memegang kertas dan alat tulis. Padahal, sebelumnya yang bersangkutan terlihat sedang mengobrol dengan rekannya (Suara Merdeka, 02 Desember 2003).

Sementara inspeksi mendadak (sidak) yang dilakukan oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Menneg PAN), Feisal Tamin, dan jajarannya terhadap sejumlah departemen dan instansi pemerintahan di Jakarta, Rabu (11/12), mereka menemukan fakta rendahnya tingkat kehadiran pegawai di kantor-kantor tersebut pada hari pertama masuk kerja pascalibur Idulfitri. Dalam sidak di kantor Wali Kota Jakarta Timur, Feisal mempertanyakan banyaknya ketidakhadiran pegawai. Yang membuat dia heran, ada absensi yang sudah ditandatangani hingga tanggal 17 Desember 2002. "Ini fiktif. Kalau seperti ini, berarti profesionalitasnya dangkal sekali," ujarnya (Pikiran Rakyat, 12 Desember 2002).

Tindakan-tindakan indisipliner hampir serupa juga terjadi di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Jadwal kerja di lingkungan eks Kanwil Depdiknas DIY tercatat Senin sampai Kamis mulai pukul 07.30 - 14.30, hari Jumat pukul 07.30 - 11.30 dan hari Sabtu pukul 07.30 - 13.00. Meski demikian karyawan lebih suka memilih pulang ke rumah lebih awal yakni sekitar pukul 12.00 mereka biasanya sudah tidak ada di kantor (Bernas, 10 Oktober 2003).

Kasus-kasus di atas merupakan sebagian bukti dari rendahnya kualitas kerja SDM di Indonesia, terutama pada masalah mentalitas dan budaya kerjanya. Apa yang dipaparkan di atas tentu saja tidak boleh dibiarkan terjadi berlarut-larut. Kesemua itu akan berdampak pada kinerja organisasi yang rendah. Era globalisasi saat ini menuntut kinerja organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup di tengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat (*hypercompetition*) antar organisasi. Perlu dilakukan perubahan internal organisasi untuk mengimbangi perubahan eksternal yang sedang berlangsung pesat saat ini.

Ulrich (1998) mengatakan bahwa kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi. Adanya keanekaragaman yang cukup tinggi tersebut berarti kemampuan sebagai “*agent of change*” juga akan berbeda-beda. Namun demikian, usaha perubahan organisasi yang membutuhkan partisipasi dari semua karyawan itu akan tercapai bila juga ada kemauan dari masing-masing individu karyawan untuk berperan sebagai agen perubahan, tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuannya saja. Kemampuan tanpa didukung dengan kemauan, tidak akan menghasilkan peningkatan apapun.

Kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi bersangkutan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan. Kemauan karyawan untuk memberikan sumbangan kepada tempat kerjanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi tujuan dan harapan-harapan karyawannya.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut “perilaku sesuai” karyawan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasikan perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai “anggota yang baik” (Sloat,1999). Perilaku ini cenderung melihat seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Borman dan Motowidlo (1993) mengatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai “anggota” organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan “suatu yang lebih” kepada organisasi. “Perasaan sebagai anggota” dan “puas bila melakukan suatu yang lebih” hanya terjadi jika karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. Eisenberger (1990) mengungkapkan bahwa perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan karyawan dan penghargaan organisasi

terhadap kontribusi mereka. Persepsi karyawan yang baik terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/ POS*) kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa “hutang budi” dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Studi Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*POS*) menjadi prediktor *organizational citizenship behavior* (*OCB*) dan berhubungan positif dengan kinerja dan *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*.

Kualitas interaksi atasan-bawahan (*Leader-Member Exchange/ LMX*) juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (*OCB*). Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan (*LMX*) yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan mereka.

I.B. TUJUAN PENULISAN

Tujuan penulisan ini adalah untuk menjelaskan hubungan antara persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan dan persepsi terhadap dukungan organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*).

I.C. MANFAAT PENULISAN

Diharapkan tulisan ini bermanfaat untuk:

1. Memberikan masukan-masukan tambahan terhadap teori-teori yang berkaitan dengan masalah *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*), interaksi atasan-bawahan/*Leader-Member Exchange* (*LMX*) dan persepsi terhadap dukungan organisasional/*Perceived Organizational Support* (*POS*).

2. Sebagai bahan masukan dan saran untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui OCB, dengan memperhatikan variabel-variabel kualitas interaksi atasan-bawahan (LMX) dan dukungan organisasional (POS), yang dipersepsikan para karyawannya, sebagai prediktor timbulnya OCB.



BAB II

LANDASAN TEORI

II.A. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

II.A.1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, 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 *et al.*, 1994). Sudah seharusnya bila organisasi 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 *Organizational Citizenship Behavior* (Smith *et al.*, 1983).

Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extra-role* 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 (Wright *et al.*, 1993). Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai “anggota” organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan “suatu yang lebih” kepada organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) seringkali didefinisikan sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Organ, 1988). Organ (1988) juga mendefinisikan OCB sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak beristirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah.

OCB menekankan pada kontrak sosial antara individu dengan orang lain (rekan kerjanya) dan antara individu dengan organisasi yang biasanya dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang didasarkan pada “kinerja terbatas” yang disyaratkan oleh organisasi.

Berdasarkan definisi mengenai OCB di atas dapat ditarik beberapa pokok-pokok pikiran penting, yaitu:

- a. tindakan bebas, sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri namun untuk pihak lain (rekan kerja, kelompok, atau organisasi)
- b. tidak diperintahkan secara formal
- c. tidak diakui dengan kompensasi atau penghargaan formal

Dapatlah disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal, yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

II.A.2. Aspek-aspek Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dilihat secara luas sebagai faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Organ (1988) menyebutkan lima aspek OCB, yaitu:

Conscientiousness, berarti karyawan mempunyai perilaku *in-role* yang memenuhi tingkat di atas standar minimum yang disyaratkan.

Altruism, yaitu kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain.

Civic virtue, adalah partisipasi aktif karyawan dalam memikirkan kehidupan organisasi, misalnya: selalu mencari info-info terbaru yang mendukung kemajuan organisasi.

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.

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.

Juga oleh Organ (1990) menambahkan dengan (f) *peacekeeping*, yaitu tindakan-tindakan yang menghindari dan menyelesaikan terjadinya konflik interpersonal (sebagai stabilisator dalam organisasi) dan (g) *cheerleading*, diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Podsakoff *et al.* (1997) mengemukakan bahwa para manajer cenderung memasukkan aspek-aspek OCB seperti *altruism*, *courtesy*, *cheerleading* dan *peacekeeping* ke dalam satu aspek, yaitu: aspek *helping behavior*, yang berkaitan dengan menolong orang lain dalam hal mengatasi masalah-masalah kerja ataupun mencegah timbulnya masalah pada orang lain.

Williams dan Anderson (1991) 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. Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi.

Organ (1997) menyatakan bahwa aspek-aspek OCB seperti *altruism*, *courtesy*, *peacekeeping* dan *cheerleading* termasuk dalam kategori OCB-I, sementara *conscientiousness*, *civic virtue* dan *sportmanship* dikategorikan sebagai OCB-O.

Berdasar pendapat para ahli di atas, penulis akan mengukur OCB dengan menggunakan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Organ (1988, 1990) yaitu: *altruism, courtesy, cheerleading, peacekeeping, Conscientiousness, Civic virtue, dan Sportmanship*. Podsakoff *et al.* (1997) berargumentasi bahwa aspek-aspek *altruism, courtesy, cheerleading, dan peacekeeping* dapat digabung menjadi satu aspek yaitu: aspek *Helping Behavior* karena berkaitan dengan perilaku menolong orang lain dalam hal mengatasi masalah-masalah kerja di organisasi. Mengacu pada argumentasi tersebut, maka pengukuran OCB dapat dilakukan dengan menggunakan empat aspek saja, yaitu: *Helping Behavior, Civic virtue, Sportmanship dan Conscientiousness*. Aspek *Helping Behavior* dikategorikan sebagai OCB-I dan aspek-aspek: *Conscientiousness, Civic virtue, dan Sportmanship* sebagai OCB-O.

II.A.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis kelamin (*gender*).

a. Budaya dan Iklim Organisasi

Menurut Organ (1995), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Sloat (1999) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka:

- 1) Merasa puas dengan pekerjaannya.
- 2) Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas.
- 3) Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklim organisasi dan budaya 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.

Konovsky dan Pugh (1994) 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*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *Organizational Citizenship*.

b. Kepribadian dan suasana hati (*mood*)

Kepribadian dan 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.

Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain (Sloat, 1999)

c. Persepsi terhadap Dukungan Organisasional

Studi Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (Perceived Organizational Support / POS) dapat menjadi prediktor *organizational citizenship behavior* (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*.

d. Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-bawahan

Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB). Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini

meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan mereka.

e. Masa Kerja

Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (*gender*) berpengaruh pada OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers *et al.* (1996). Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasi dengan OCB. 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. Semakin lama karyawan bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki “investasi” di dalamnya.

f. Jenis Kelamin (*gender*)

Konrad *et al.* (2000) mengemukakan bahwa perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerjasama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) daripada pria (Gabriel dan Gardner, 1999) dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria (Bridges, 1989; George *et al.*, 1998). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup menyolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial di tempat mereka bekerja.

Lovell *et al.* (1999) juga menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar daripada pria. Morrison (1994) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka (Diefendorff *et al.*, 2002).

Secara teoritis, perbedaan *gender* ini mungkin lebih terlihat pengaruhnya pada OCB-I (OCB yang ditujukan secara langsung pada individu lain, seperti: menolong rekan kerja) daripada OCB-O (OCB yang ditujukan secara langsung pada organisasi, seperti: menjaga fasilitas organisasi).

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 penulis sendiri untuk mendalami teori tertentu dari beberapa faktor yang disebutkan di atas, maka faktor-faktor persepsi terhadap dukungan organisasional dan persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan akan diuji dalam penelitian ini, apakah variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap OCB dan seberapa besar pengaruh tersebut.

II.A.4. Implikasi *Organizational Citizenship Behavior*

Beberapa penelitian dilakukan para ahli yang mencoba menghubungkan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan beberapa aspek dalam organisasi.

a. Keterkaitan OCB dengan Kualitas Pelayanan

Podsakoff, et al. (1997) secara khusus meneliti tentang keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa organisasi yang tinggi tingkat OCB di kalangan karyawannya, tergolong rendah dalam menerima komplain dari konsumen. Lebih jauh, penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan konsumen: semakin tinggi tingkat OCB di kalangan karyawan sebuah organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen pada organisasi 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, et al. (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, et al. (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. Salah satunya adalah dengan menganalisis persepsi mereka terhadap dukungan organisasional dan persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan yang merupakan faktor yang mempengaruhinya, untuk keperluan modifikasi intervensi organisasi dan kepemimpinan demi menghasilkan OCB yang tinggi.

II.B. PERSEPSI TERHADAP KUALITAS INTERAKSI ATASAN-BAWAHAN

II.B.1. Pengertian Persepsi

Persepsi adalah pengalaman tentang subyek, peristiwa, atau hubungan yang diperoleh dengan mengumpulkan informasi dan menafsirkan pesan (Rakhmat, 1985). Gibson *et al.* (1992) menyatakan bahwa persepsi merupakan penafsiran terhadap stimulus yang terorganisir yang mampu mempengaruhi sikap dan perilaku. Luthans (1985) mengartikan persepsi sebagai suatu proses kognitif yang sangat kompleks yang meliputi penyeleksian, pengorganisasian, dan penginterpretasian suatu objek tertentu.

Mitchel (1982) menganggap persepsi merupakan proses transformasi yang membentuk dan menghasilkan apa sebenarnya yang dialami. Dalam proses persepsi individu terdapat mekanisme seleksi dan organisasi. Ada empat aturan yang dapat menjelaskan proses persepsi, yaitu pengujian ingatan masa lalu, pemilihan persepsi pada hal-hal yang memuaskan kebutuhan, pengabaian pada hal-hal yang mengganggu, dan perhatian terhadap segala sesuatu yang membahagiakan dirinya. Informasi yang diperoleh melalui proses seleksi itu diproses, disusun, dan diklasifikasikan ke dalam bentuk yang memiliki arti bagi individu (Leavitt, 1972). Faktor-faktor yang mempengaruhi proses seleksi adalah faktor kebutuhan,

kecenderungan tanggapan, perasaan terhadap subyek, kejelasan tanggapan, dan faktor eksternal stimuli (Mitchel, 1982).

Berdasarkan beberapa pengertian tentang persepsi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan suatu proses kognitif untuk mengadakan pemilihan, pengaturan, dan pemahaman serta penginterpretasian terhadap rangsang inderawi menjadi suatu gambaran objek tertentu secara utuh.

II.B.2. Pengertian Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan – Bawahan

Pada dasarnya suatu organisasi secara formal akan menentukan bagaimana cara seorang karyawan bertindak dalam pekerjaannya melalui deskripsi jabatan yang sudah ada. Dalam kenyataannya, yang terjadi seseorang melakukan pekerjaannya bukan hanya berdasarkan deskripsi jabatan (*job desc*), melainkan juga melalui suatu proses pembentukan peran (*role-making process*). Seorang karyawan baru yang masuk ke dalam suatu organisasi haruslah terlibat dalam proses pembentukan peran ini yang selanjutnya akan mengatur cara ia bertindak dalam hubungannya dengan pekerjaan di organisasi (Graen, 1976). Menurut Graen (1976) adanya proses pembentukan peran tersebut menyebabkan bervariasinya kualitas interaksi (*quality of exchange relationship*) antara seorang karyawan dengan atasannya.

Teori kepemimpinan yang membahas tentang kualitas interaksi atasan-bawahan adalah teori pertukaran atasan-bawahan (*leader-member exchange theory*). Konsep pertukaran tersebut berasal dari teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) sehingga pertukaran antara atasan dengan bawahan ini dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahannya. Landy (1989) dan Luthans (1985) menyebut teori pertukaran atasan-bawahan ini sebagai model hubungan *vertical-dyad*. *Dyad* adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua orang. *Vertical-dyad* itu sendiri merupakan hubungan yang terjadi antara dua orang yang berada pada tingkat atau level yang berbeda dalam suatu organisasi, atasan dan bawahannya (Landy, 1989). Jadi, hubungan *vertical-dyad* ini dapat disebut sebagai interaksi yang terjadi antara atasan dengan bawahan.

Kualitas interaksi atasan-bawahan inilah yang mendasari teori kepemimpinan pertukaran atasan-bawahan tersebut (Miner, 1988). Menurut teori kepemimpinan ini, kualitas interaksi antara seorang atasan dengan seorang bawahannya adalah bervariasi yang terletak pada suatu kontinum, mulai dari interaksi yang berkualitas tinggi (*high*

leader-member exchange) sampai dengan interaksi yang berkualitas rendah (*low leader-member exchange*). Selanjutnya kualitas interaksi atasan-bawahan yang terjadi akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang atasan, karena itu seorang atasan akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Hal inilah yang membedakannya dengan teori kepemimpinan lain yang menyatakan bahwa seorang atasan akan mengembangkan gaya kepemimpinan yang sama dengan setiap individu yang menjadi bawahannya.

Menurut Tosi *et al.* (1990) hubungan atasan-bawahan merupakan hubungan yang berdasar peran karena hubungan itu terjadi dalam proses pembentukan peran seorang bawahan dalam interaksinya dengan atasannya. Hasil proses pembentukan peran tersebut adalah bervariasinya kualitas interaksi atasan-bawahan.

Robbins (1989) mengemukakan bahwa pada awal interaksi atasan-bawahan, seorang atasan akan mengkategorikan secara implisit bawahannya menjadi keanggotaan *in-group* dan *out-group*. Hal ini didukung oleh Luthans (1985) yang menyatakan bahwa kategori ini akan terus berlanjut dalam jangka waktu tertentu. Pengkategorian atasan atas bawahannya menjadi *in-group* dan *out-group* sebenarnya kurang jelas, tetapi Tosi *et al.* (1990) menyatakan bahwa kategori *in-group* atau *out-group* ini tergantung pada tingkat kesesuaian antara atasan dengan anggota dalam *dyad*-nya.

Seorang atasan akan memberikan perlakuan yang berbeda terhadap anggota *in-group* dan *out-group*. Berdasarkan pendapat Luthans (1985) bahwa dari berbagai penelitian yang telah dilakukan dilaporkan bahwa bawahan yang dikategorikan *in-group* lebih sedikit mengalami kesulitan dalam berhubungan dengan atasannya, dan lebih banyak menghabiskan waktu bersama jika dibandingkan dengan bawahan yang dikategorikan sebagai *out-group*.

Kategori keanggotaan kelompok inilah yang akan menentukan kualitas interaksi antara atasan dengan bawahannya. Landy (1989) menyatakan bahwa jika seorang bawahan yang menjadi anggota dari *in-group* maka interaksi atasan-bawahan yang terjadi merupakan interaksi yang berkualitas tinggi, sebaliknya jika seorang bawahan menjadi anggota dari *out-group* maka interaksi atasan-bawahan yang terjadi merupakan interaksi yang berkualitas rendah.

Menurut Wakabayashi dan Graen (1984) untuk mengukur tinggi rendahnya kualitas interaksi atasan-bawahan maka aspek-aspek yang harus diperhatikan adalah:

- a. Kemampuan atasan melakukan pendekatan (*approachability*) dan kemampuan atasan bertindak luwes (*flexibility*) terhadap bawahannya.
- b. Kesiediaan untuk menggunakan kekuasaan otoritasnya untuk membantu bawahan memecahkan masalah yang dihadapi.
- c. Kejelasan dari harapan (*expectation*) dan umpan balik (*feedback*) atasan yang ditujukan pada bawahan.
- d. Kemampuan bawahan untuk mempengaruhi atasan untuk mengubah peran yang dimainkan.
- e. Kesempatan bawahan untuk bersama-sama dengan atasan melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja.

Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan akan diukur melalui persepsi bawahan terhadap kualitas interaksinya dengan atasan. Persepsi karyawan terhadap kualitas interaksinya dengan atasannya akan diperoleh dari respon karyawan terhadap skala kualitas interaksi atasan-bawahan yang dapat disebut sebagai pengukuran dengan *self-report technique* oleh karyawan.

Berdasar uraian di atas penulis menyimpulkan bahwa persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan merupakan penilaian karyawan yang menunjukkan sejauhmana kedekatan hubungan kerja dan sosial yang dijalin antara seorang atasan dengan seorang bawahannya dalam suatu *dyad* (kelompok yang terdiri dari dua orang) sebagai hasil dari proses pembentukan peran yang dilakukan oleh seorang bawahan.

II.B.3. Karakteristik-karakteristik Kualitas Interaksi Atasan-bawahan

Menurut Landy (1989) interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi ditandai dengan ciri-ciri:

- a. Interaksi atasan-bawahan lebih bersifat informal dan lebih partisipatif, karena itu seorang atasan akan jarang menggunakan kekuasaan otoritas untuk mempengaruhi bawahannya.
- b. Adanya tingkat negosiasi peran yang tinggi antara atasan dengan bawahannya.
- c. Terjadinya diskusi antara atasan dengan bawahan tentang kinerja dalam suatu pekerjaan.
- d. Atasan dalam mendiskusikan masalah pekerjaan dengan bawahan hampir selalu diawali dengan masalah dan hal yang bersifat pribadi.

- e. Adanya minat atasan yang sungguh-sungguh terhadap kesulitan kerja yang dihadapi bawahannya.

Selanjutnya jika interaksi atasan-bawahan berkualitas rendah, maka akan bercirikan:

- a. Interaksi atasan-bawahan cenderung bersifat formal, karena itu seorang atasan akan menggunakan kekuasaan otoritas dalam mempengaruhi bawahannya.
- b. Adanya tingkat negosiasi peran yang rendah sehingga interaksi atasan-bawahan dibatasi oleh peran yang dimainkan.
- c. Atasan jarang berbicara dengan bawahan tentang efektivitas tugas.
- d. Atasan jarang membantu bawahan dengan memberikan tugas yang berbeda.

Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas rendah, maka seorang atasan akan lebih sedikit menaruh perhatian pada bawahannya. Disamping itu, atasan yang bersangkutan akan berpandangan negatif terhadap bawahannya dan bawahannya juga kurang menghormati dan mempercayai atasannya.

Lebih lanjut Landy (1989) mengemukakan bahwa pada interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berperan sebagai mitra kerja bagi bawahannya, sedangkan jika interaksi berkualitas rendah maka atasan akan berperan sebagai seorang pengawas bagi bawahannya. Kedua peran tersebut akan diperankan oleh seorang atasan secara berkelanjutan dalam menjalin hubungan dengan bawahannya, sehingga Tosi *et al.* (1990) menyatakan bahwa pendekatan hubungan *vertical-dyad* adalah berdasarkan asumsi bahwa kepemimpinan dapat dipahami melalui peran yang terjadi antara seorang atasan dengan seorang bawahannya.

II.C. PERSEPSI TERHADAP DUKUNGAN ORGANISASIONAL

II.C.1. Pengertian Persepsi terhadap Dukungan Organisasional

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 diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employees' contribution*) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (*care about employees' well-being*) (Eisenberger, et al. 1986). Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum (Allen, 1995; Eisenberg et al., 1986).

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

Dapatlah disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan persepsi terhadap dukungan organisasional adalah keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana komitmen organisasi pada mereka (karyawan) dilihat dari penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employees' contribution*) dan perhatian organisasi terhadap kehidupan mereka (*care about employees' well-being*).

II.C.2. Konsep Dukungan Organisasional

Setiap individu (karyawan) memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu investasi (Cropanzano *et al.*, 1997), dimana mereka akan

memberikan waktu, tenaga, dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan (Randal *et al.*, 1999). Sementara di sisi lain, organisasi tempat mereka “berinvestasi” (bekerja) dihadapkan pada tekanan lingkungan yang selalu berubah, yang mengharuskan organisasi tersebut untuk meningkatkan kinerja (Becker dan Gerhart, 1996). Untuk itu organisasi akan memberikan *reward* kepada karyawannya yang bekerja sesuai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian terjadi suatu transaksi berupa pertukaran sosial di tempat kerja, antara individu dan organisasi.

Dari sudut pandang yang sama, Anthony *et al.* (1998) bahkan mengemukakan bahwa pemecahan masalah manajemen dalam memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi umumnya bersandarkan pada hubungan antara insentif organisasi dengan harapan-harapan pribadi. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa orang memasuki suatu organisasi karena ingin memuaskan kebutuhannya.

Insentif positif merupakan pendorong untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat diperolehnya tanpa menjadi anggota organisasi. Demikian sebaliknya, organisasi akan memberikan penghargaan kepada anggotanya yang berprestasi sesuai dengan keinginan manajemen. Dalam hubungan tersebut, karyawan mempertimbangkan organisasi secara keseluruhan, bukan individual, dengan siapa mereka memiliki hubungan pertukaran (Wayne, *et al.*, 1997). Namun Levinson (1965) menyatakan bahwa karyawan cenderung memandang tindakan agen organisasi (individu yang terlibat dalam pertukaran) sebagai tindakan organisasi itu sendiri (personifikasi organisasi).

Eisenberger *et al.* (1986) mengemukakan bahwa para karyawan atau individu dalam organisasi akan mengembangkan suatu keyakinan menyeluruh untuk menentukan kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi *reward* atas usaha kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk dipuji dan dihargai. Hal ini merupakan inti dari dukungan organisasional. Menurutnya, dukungan organisasional yang dipersepsikan akan bergantung pada beberapa proses *attributional* yang digunakan untuk menunjukkan komitmen yang dilakukan oleh pihak lain dalam suatu hubungan sosial. Dukungan ini ditentukan oleh frekuensi, keekstriman dan usaha pemberian pujian dan penghargaan serta *reward* lainnya seperti gaji, penilaian, dan *job enrichment*.

Konsep dukungan organisasional juga telah lama dijelaskan oleh para ilmuwan manajemen dalam literatur-literatur teori keadilan distributif. Teori keadilan distributif menyebutkan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi

hasil-hasil organisasi dengan memperhatikan beberapa aturan distributif berdasarkan hak menurut keadilan atau kewajaran. Sedangkan teori kewajaran (*equity theory*) juga mengemukakan bahwa penghargaan organisasi harus didistribusikan sesuai tingkat kontribusi individual (Cowherd dan Levine, 1992).

II.C.3. Munculnya Persepsi terhadap Dukungan Organisasional

a. Development Experiences

Eisenberg, dkk (1986) berpendapat bahwa persepsi atas dukungan organisasional 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.

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menyatakan bahwa sesuatu yang diterima dari pihak lain akan lebih dihargai bila dikarenakan kerelaan hati (secara suka rela), bukan karena kewajiban atau tuntutan situasi-kondisi saat itu (Blau, 1964 ; Cotterell et al, 1992). Penghargaan dari organisasi berupa: gaji, promosi, *job enrichment*, pujian, pengakuan, dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi lainnya akan lebih menumbuhkan persepsi yang baik karyawan terhadap dukungan organisasional bila mereka yakin bahwa semua pemberian itu berasal dari inisiatif organisasi sendiri, bukan karena tekanan pihak luar seperti organisasi buruh atau pemerintah (Rhoades & Eisenberger, 2002).

II.D. HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KUALITAS INTERAKSI PEMIMPIN-BAWAHAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Pada tahun 1964, Katz (dalam Smith, *et al.*, 1983) mengidentifikasi tiga pola tipe perilaku yang mendasari fungsi sebuah organisasi, yaitu:

- a. Seseorang harus diajak untuk masuk dan menjadi anggota dalam sebuah sistem.
- b. Mereka harus mempunyai peran khusus sebagaimana yang diinginkan organisasi.
- c. Harus ada kegiatan inovasi dan spontanitas yang dikerjakan di luar peran yang harus dilakukan.

Berkaitan dengan tiga kategori tersebut Katz menambahkan bahwa sebuah organisasi yang semata-mata tergantung pada perilaku formal adalah merupakan sebuah sistem sosial yang rapuh.

OCB berisi dimensi individu dan kelompok-kelompok fungsi yang memiliki keinginan dalam diri mereka sendiri ketika terlibat dalam kerjasama. Kerjasama, pada satu sisi mengarah pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan tidak sekedar untuk keperluan rutin, namun lebih jauh lagi yaitu menjaga keseimbangan internal. Kerjasama yang dibangun disini termasuk kegiatan spontan yang dilakukan sehari-hari oleh individu-individu dalam organisasi untuk menyelesaikan tugas yang menjadi kewajiban teman sejawatnya.

OCB merupakan komponen yang penting dalam sebuah organisasi, karena perilaku tersebut akan mendukung gerak mesin sosial dalam organisasi. OCB memberikan fleksibilitas yang diinginkan organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan melalui keinginan-keinginan yang tidak direncanakan terlebih dahulu. Perilaku ini

memungkinkan partisipan untuk mengatasi kesulitan yang dapat ditimbulkan oleh kondisi-kondisi yang mengharuskan pekerja bergantung satu sama lain.

Beberapa penelitian tentang OCB dalam perspektif pertukaran sosial telah dilakukan, misalnya oleh Konovsky dan Pugh (1994). Mereka mengemukakan bahwa atasan yang baik akan dapat mendorong perilaku *citizenship*, sebab sebuah hubungan pertukaran sosial dikembangkan antara karyawan dan atasan mereka. Ketika seorang atasan memperlakukan karyawan dengan adil, maka atas dasar konsep pertukaran sosial dan norma timbal-balik (*reciprocity*), karyawan pasti akan membalasnya dengan perilaku *citizenship* yang seimbang.

Adanya variasi kualitas interaksi atasan-bawahan dari yang tinggi sampai dengan yang rendah akan membawa implikasi bagi suatu organisasi atau organisasi. Interaksi yang berkualitas tinggi diyakini akan membawa pengaruh positif terhadap berbagai perilaku kerja karyawan dalam organisasi kerjanya.

Menurut Wayne *et al.* (1997), karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang biasa mereka lakukan, sedangkan karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya lebih cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja. *Organizational citizenship behavior* (OCB) dapat didefinisikan sebagai perilaku yang dikerjakan lebih dari sekedar perilaku dasar sesuai dengan kontrak yang disepakati oleh seorang karyawan (Eisenberger *et al.* 1986). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan berhubungan positif dengan OCB, dan mengarahkan bidang investigasi yang memberikan bukti hubungan ini.

II.E. HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP DUKUNGAN ORGANISASIONAL DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Randall *et al.* (1999), menyatakan bahwa organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerja mereka, memberi kompensasi dengan *fair*, dan mengikuti kebutuhan pekerjanya. Dukungan organisasional merupakan dasar hubungan pertukaran yang dijelaskan dalam *terms* prinsip sosial atau ekonomi (Blau, 1964). Dua cara utama pertukaran sosial, yaitu: (1) pertukaran menyeluruh (*global*) antara karyawan dan organisasi, dan (2) hubungan antara atasan dan bawahan.

Persepsi terhadap dukungan organisasional menekankan pada hubungan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Dikonsepkan sebagai persepsi

umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kehidupan mereka, atau dengan kata lain seberapa besar komitmen organisasi pada karyawan (Eisenberger et al, 1986).

Hukum timbal balik (*norm of reciprocity*) menyatakan bahwa individu yang diperlakukan dengan baik oleh pihak lain akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan perlakuan baik pula (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960). Setton *et al.* (1996) menyatakan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi akan menciptakan kewajiban bagi individu untuk memberikan timbal baliknya. Timbal balik ini berupa peningkatan usaha *in-role* dan *extra-role* yang mereka berikan (Lynch *et al.*, 1999).

Rhoades dan Eisenberger (2002) mengemukakan bahwa secara psikologis dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi memunculkan tiga hal pada karyawan yaitu:

- a. Berdasar pada hukum timbal-balik, menciptakan perasaan berkewajiban untuk peduli pada keselamatan organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya.
- b. Kepedulian, pengakuan, dan rasa hormat organisasi terhadap mereka akan memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan, sehingga mereka bangga menjadi anggota organisasi dan memasukkan status peran mereka di organisasi sebagai identitas sosial mereka.
- c. Memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja yang meningkat, dengan kata lain, semakin baik kinerja karyawan semakin besar penghargaan yang diberikan organisasi.

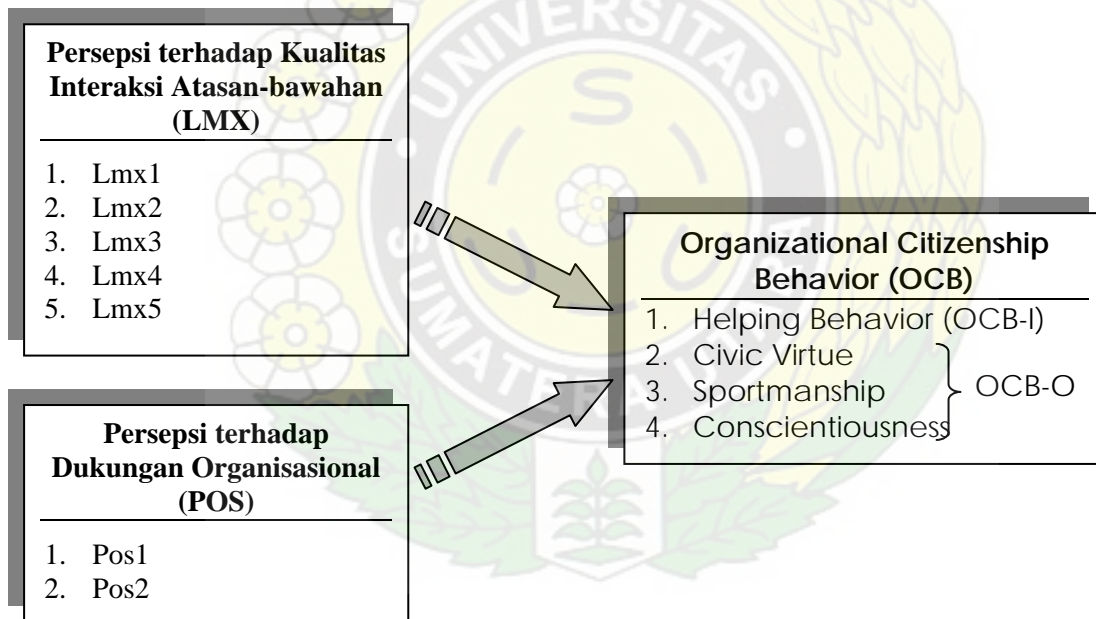
Ketiga hal tersebut di atas membawa keuntungan bagi karyawan (misal: meningkatkan kepuasan kerja dan gairah kerja yang positif) dan bagi organisasi (misal: meningkatkan komitmen afektif dan kinerja karyawan serta menurunkan turnover).

George dan Brief (1992) juga menyatakan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi akan meningkatkan perilaku *extra-role* (OCB) karyawan, seperti: membantu rekan kerja, mengambil tindakan-tindakan yang dapat melindungi organisasi dari resiko, menyumbang ide-ide yang membangun, serta berusaha menambah pengetahuan dan skill yang bermanfaat bagi organisasi.

Studi Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional menjadi prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) dan berhubungan positif dengan kinerja dan OCB. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

Berdasarkan uraian di atas, dapatlah disimpulkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (Perceived Organizational Support / POS) berpengaruh positif terhadap OCB, semakin tinggi persepsi terhadap dukungan organisasional maka semakin tinggi pula OCB karyawan.

Rangkuman dari landasan teori di atas dapat dilihat pada gambar 2, pengaruh persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan dan persepsi terhadap dukungan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.



Keterangan:

Lmx1 = Kemampuan atasan melakukan pendekatan dan bertindak luwes terhadap bawahannya.

Lmx2 = Kesiediaan atasan menggunakan kekuasaan otoritasnya untuk membantu bawahan memecahkan masalah yang dihadapi.

Lmx3 = Kejelasan dari harapan dan umpan balik atasan yang ditujukan pada bawahan.

Lmx4 = Kemampuan bawahan mempengaruhi atasan untuk mengubah peran yang dimainkan.

Gambar 1: OCB Karyawan Ditinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-bawahan dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasional

Menurut teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), kualitas interaksi atasan-bawahan dan dukungan organisasional yang dipersepsikan baik oleh karyawan akan membuat mereka “merasa berkewajiban” untuk memberi imbal baliknya (*reciprocity*). Ada perasaan “hutang budi” kepada organisasi ataupun atasannya yang harus dibalas. Mereka akan membalasnya dengan bekerja “lebih dari” yang seharusnya dapat mereka kerjakan. Perilaku inilah yang disebut dengan *organizational citizenship behavior*. Jadi, ada pertukaran antara karyawan dengan organisasi dan antara karyawan dengan atasannya.



BAB III

KESIMPULAN DAN SARAN

III.A. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari tulisan ini sebagai berikut:

1. Sesuai dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan dan dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi oleh karyawan akan membuat mereka “merasa berkewajiban” untuk memberi imbal baliknya (*reciprocity*). Ada perasaan “hutang budi” kepada organisasi ataupun atasannya yang harus dibalas. Mereka akan membalasnya dengan bekerja “lebih dari” yang seharusnya dapat mereka kerjakan atau menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi dalam bekerja. Jadi, ada pertukaran antara karyawan dengan organisasi dan antara karyawan dengan atasannya.
2. Komponen utama dari teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang melibatkan persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan (LMX) dan persepsi terhadap dukungan organisasional (POS) dalam tulisan ini adalah hukum imbal-balik (*norm of reciprocity*) yang menyatakan bahwa ketika individu diperlakukan dengan baik oleh orang lain maka akan muncul perasaan kewajiban bagi individu tersebut untuk membalasnya dengan perlakuan yang baik pula (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Teori ini menjadi dasar pemahaman bahwa organisasi dan para pimpinannya berperan dalam menciptakan “perasaan berkewajiban” dan perilaku-perilaku pro-organisasional pada karyawan-karyawannya seperti kinerja yang meningkat (*performance*) dan *citizenship* (Wayne et al, 2002).

III.B. SARAN

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Kualitas interaksi atasan-bawahan dapat ditingkatkan misalnya dengan melakukan komunikasi yang lebih intensif antara atasan dan bawahan, perhatian yang besar oleh atasan terhadap kehidupan kerja bawahannya dengan banyak memberikan motivasi dan bantuan-bantuan yang bisa lebih memudahkan

bawahannya dalam bekerja (misal: pemenuhan segala fasilitas kerja, meningkatkan *skill* bawahannya dengan memberikan berbagai macam pelatihan yang dibutuhkan) serta menciptakan iklim kerja yang bersifat *team work* sehingga satu sama lain bisa saling menguatkan dan menutupi kelemahan anggota tim lainnya.

2. Perlu bagi organisasi untuk lebih meningkatkan dukungan organisasionalnya pada karyawan-karyawannya dengan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawannya, memberikan penghargaan bagi karyawan-karyawan yang berprestasi, memberikan beasiswa bagi anak-anak karyawan yang berprestasi di sekolahnya sebagai bentuk kepedulian terhadap kehidupan para karyawannya dan bentuk-bentuk dukungan lainnya yang bisa meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) karyawan terhadap organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Allen, M.W. & Brady, R.M. 1997. Total Quality Management, organizational commitment, perceived organizational support, and intraorganizational communication. *Management Communication Quarterly*, Vol. 10: 316-341
- Anthony, R. N., Dearden, J., & Bedford. 1998. *Management Control System*. Chicago: Irwin.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, Vol. 26: 587-595.
- Becker, B. & Gerhart, J. P. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospect. *Academy of Management Journal*, Vol. 4: 779-801.
- Bernas. 2003. Pelantikan Pejabat Tertunda Bikin Karyawan Malas Bekerja. Yogyakarta, 10 Oktober 2003.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boediono, 1994. Pembangunan Sektor Pendidikan dalam Hubungannya dengan Perkembangan SDM dalam Repelita VI. *Kelola*, Januari.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. 1993. Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Extra-role Performance, dalam Schmitt, N. & Borman, W. C. (editors). *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bridges, J. S. 1989. Sex Differences in Occupational Values. *Sex Roles*, Vol. 22: 205-211.
- Chen, X.P., Hui, C. & Sego, 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
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. 1997. The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18: 159-180.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. 2002. Examining The Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational

- Citizenship Behaviors and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23: 93-108.
- Dienesch, R. M. & Liden, L. C. 1996. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, Vol. 11: 618-634.
- Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(4): 765-802.
- Eisenberger, R., Fasdo, P., & La Mastro, V. P. 1990. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(3): 500-507.
- Gabriel, S. & Gardner, W. L. 1999. Are There “his” and “hers” Types of Interdependence? The Implication of Gender Differences in Collective vs Relational Interdependence for Affect, Behavior, and Cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77: 642-655.
- 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
- George, J. & Brief, A. 1992. Feeling Good – Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work – Organizational Spontaneity Relationship. *Psychology Bulletin*, Vol. 76: 310-329.
- George, D., Carroll, P., Kersnick, R., & Calderon, K. 1998. Gender-Related Patterns of Helping Among Friends. *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 22: 685-704.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr, J. H. 1992. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi 5. Jilid 1 (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Graen, G. B. 1976. Role Making Process within Complex Organization. Dalam Dunnette, M. D.(ed). *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

- Graen, G. B. & Liden, R. C. 1982. Short Notes: Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67: 868-872.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 2000. *Behavior in Organization*. 7th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hutchinson, S. 1997. Perceived Organizational Support: Further Evidence of Construct Validity. *Educational & Psychological Measurement*, Vol. 57. Durham.
- Jurgenson, E. E. 1978. Job Performance (What Makes a Job Good or Bad). *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63: 267-276.
- Karambayya, R. 1989. Context for OCB: Do High Performing and Satisfying Units Have Better "Citizens". *York Railways Workshop Working Paper*. North York, Ontario, Canada.
- Kinicki, A. J. & Vecchio, R. P. 1994. Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12: 75-82.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. 1994. Citizenship and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, Vol. 37: 656-669.
- Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. 2000. Sex Differences and Similarities in Job Attribute Preferences: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 126: 593-641.
- Landy, F. J. 1989. *Psychology of Work Behavior*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Leavitt, H. J. 1972. *Managerial Psychology*. London: The University of Chicago Press.
- Levinson, H. 1965. Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9: 370-390.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. 1993. A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78: 662-674.

- Lovell, S. E., Kahn, A. S., Anton, J., Davidson, A., Dowling, E., Post, D., & Mason, C. 1999. Does Gender Affect The Link between Organizational Citizenship Behavior and Preference Evaluation? *Sex Roles*, Vol. 41: 469-478.
- Luthans, F. 1985. *Organizational Behavior*. 4th Ed. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Miner, J. B. 1988. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York: Random House, Inc.
- Mitchel, R. T. 1982. *People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior*. Tokyo: McGraw-Hill International Book Co.
- Morrison, E. W. 1994. Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior : The Importance of The Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(4): 1543-1567.
- Muchiri, M. K. 2001. An Inquiry into The Effects of Transformational and Transactional Leadership Behaviors on The Subordinate's Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment at The Railways Corporation Workshop Yogyakarta-Indonesia. *Tesis* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Program Pascasarjana UGM.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. 1989. Cognitive vs Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74: 157-164.
- Organ, D. W. 1990. The Subtle Significance of Job Satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, Vol. 4: 94-98.
- Organ, D. W. 1995. A Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, Vol. 48: 775-803.
- Organ, D. W. 1997. Organizational Citizenship Behavior : It's Construct Clean-up time. *Human Performance*, Vol. 10: 85-97.
- Pikiran Rakyat. 2002. Menneg PAN Sidak Banyak Pegawai Bolos. Jakarta, 12 Desember 2002.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & McKenzie, S. B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82: 262-270.

- Podsakoff, P. M., McKenzie, S. B., & Bommer, W. H. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 22(2): 259-298.
- Podsakoff, P. M. & McKenzie, S. B. 1994. Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, Vol. 31: 351-363.
- Randal, M. L., Bormann, C. A., & Birjulin, A., 1999. Organization Politics and Organizational Support as a Predictor of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18: 159-180.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R., 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(4): 698-714.
- Riggio, R. E. 1990. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Illinois: Scott, Foresman, and Company.
- Robbins, S. P. 1989. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Setton, R. P., Bennet, N., & Liden, R. C. 1996. Social Exchange in Organization: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81(3): 219-227.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. 1993. Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78(5): 774-780.
- Sloat, K. C. M. 1999. Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire to be “Good Citizenship”? *Professional Safety*, Vol. 44(4): 20-23.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational Citizenship Behavior : It’s Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68(4): 653-663.
- Sommers, S. M., Bae, S. H. & Luthans, F. 1996. Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees. *Human Relation*, Vol. 49: 977-993.
- Suara Merdeka. 2003. Banyak Pegawai Pemkot Bolos. Semarang, 02 Desember 2003.
- Tosi, H. L., Rizzio, J. R., & Carroll, S. J. 1990. *Managing Organizational Behavior*. 2nd Ed. New York: Harper Collins Publisher.

- Ulrich, D. 1998. A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*. January – February, 124-134.
- Wakabayashi, M. & Graen, G. B. 1984. The Japanese Career Progress Study: A 7-Year Follow Up. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69: 603-614.
- Wayne, S. J. & Ferris, G. R. 1990. Influence Tactics, Affects, and Exchanges Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75: 487-499.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 40: 80-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. 2002. The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87: 590-598.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 17: 601-617.
- Wright, P. M., George, J. M., Farnsworth, S. R., & McMahan, G. C. 1993. Productivity and Extra-role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78: 374-381.