

## Pengaruh kualitas interaksi atasan-bawahan dan dukungan organisasional persepsian terhadap *organizational citizenship behavior foci* supervisor dan organisasi

Syahrizal<sup>1</sup>, Hendri Andi Mesta<sup>1\*</sup>, Fadhilatul Fitria B<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Manajemen, Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

### INFO ARTIKEL

Diterima 10 Desember 2017  
Disetujui 30 Januari 2017  
Diterbitkan 1 Maret 2018

#### Kata Kunci:

Organizational citizenship behavior foci supervisor (OCBS); perilaku kewarganegaraan organisasi foci organisasional (OCBO), pertukaran anggota pemimpin; dukungan organisasi persepsi

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis (1) pengaruh pertukaran anggota pemimpin pada Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor (2) pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Behavior Foci Supervisor (3) pengaruh pertukaran anggota leader pada Organizational Citizenship Behavior Foci organisasional (4) pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Foci organisasional. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telekomunikasi Padang yang terdiri dari 128 karyawan. Sampel dipilih menggunakan Clustered Proportional Sampling yang jumlah sampelnya adalah 97 karyawan. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data dianalisis menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan (1) pertukaran anggota pemimpin memiliki hubungan positif pada Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor (2) persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan positif pada Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor (3) pertukaran anggota leader memiliki hubungan positif pada Organizational Citizenship Behavior Foci organisasional (4) persepsi dukungan organisasional memiliki hubungan positif pada Organizational Citizenship Behavior Foci organisasional.

DOI:10.2403/jkmb.10881700

### ABSTRACT

#### Keywords:

Organizational citizenship behavior foci supervisor (OCBS); organizational citizenship behavior foci organizational (OCBO), leader member exchange; perceived organizational support

The purpose of this research is to analyze (1) the influence of leader member exchange on Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor (2) the influence of perceived organizational support on Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor (3) the influence of leader member exchange on Organizational Citizenship Behavior Foci organizational (4) the influence of perceived organizational support on Organizational Citizenship Behavior Foci organizational. The population in this research are the employees of PT. Telekomunikasi Padang which consist of 128 employees. The samples were selected using Clustered Proportional Sampling which the total of the samples are 97 employees. The data used are primary data and secondary data. The data was analyzed using multiple regression analysis. The result of this research shows (1) leader member exchange has a positive relationship on Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor (2) perceived organizational support has a positive relationship on Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor (3) leader member exchange has a positive relationship on Organizational Citizenship Behavior Foci organizational (4) perceived organizational support has a positive relationship on Organizational Citizenship Behavior Foci organizational.

**How to cite:** Syahrizal., Mesta, H.A., & Fitria, F. (2018). Pengaruh kualitas interaksi atasan-bawahan dan dukungan organisasional persepsian terhadap organizational citizenship behavior foci supervisor dan organisasi. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 7(1), 14-23.



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2018 by author.

\* Corresponding author: [hamsta.mesta@gmail.com](mailto:hamsta.mesta@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Dalam mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Tiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab ditujukan untuk mencapai sasaran-sasaran pelaksanaan fungsi dalam organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini tidak hanya perilaku *in-role* yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description*, tetapi juga perilaku *extra-role* yaitu kontribusi peran ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan dari organisasi. Perilaku *extra-role* ini disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

William dan Anderson dalam (Ariani, 2011:10) membagi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) kedalam dua kategori besar yaitu OCB pada level individu (OCB-I) yang merupakan perilaku yang bermanfaat secara langsung bagi individu tertentu dan tidak langsung bagi organisasi dan OCB pada level organisasi (OCB-O) yang merupakan perilaku yang bermanfaat bagi organisasi secara umum dan Penerima manfaat dari OCB-I yaitu rekan kerja dan supervisor (Walumbwa, 2011:742).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCBO) penting bagi kelangsungan hidup organisasi dalam memaksimalkan efisiensi dan produktivitas baik karyawan dan organisasi yang akhirnya berkontribusi pada fungsi efektif dari sebuah organisasi (Organ dalam Jahangir *et al*, 2004:85). Selain itu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan memberikan kontribusi untuk efisiensi dan efektivitas departemen dan membantu supervisor, perilaku ini disebut OCB *Foci* Supervisor (Scott, 2006:22).

PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) cabang Padang Sumatera Barat adalah suatu badan usaha milik Negara (BUMN) yang bergerak sebagai operator telekomunikasi, informasi, media, edutainment, dan services (TIMES) terbesar dan terlengkap di Indonesia. Perusahaan yang mulai digagas sejak masa kolonial Belanda tahun 1882 secara resmi menjadi Perusahaan Negara Telekomunikasi pada tahun 1965. PT. Telekomunikasi cabang Padang Sumatera Barat memerlukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* untuk kegiatan inovatif dan spontan karyawan dalam memberikan kontribusi *extra* diluar peran inti atau tugas didalam organisasi agar dapat menyediakan sarana dan jasa layanan telekomunikasi dan informasi kepada masyarakat luas sampai ke pelosok daerah Sumatera Barat. Oleh karena itu, untuk meningkatkan tujuan organisasi maka PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk sangat memerlukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dalam memberikan kontribusi peran ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan dari organisasi.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti pada PT. Telekomunikasi cabang Padang Sumatera Barat menemukan permasalahan yang mana masih belum optimalnya karyawan dalam menjalankan tugas tambahan dan tanggung jawab yang diberikan supervisor di tempat kerja, hal ini terlihat di bagian *customer care* bahwa karyawan masih kurang dalam penanganan gangguan jaringan dan kualitas pelayanan yang diberikan, karyawan terlihat kurang antusias dalam menyelesaikan penanganan gangguan secara tepat waktu. Hal ini terbukti masih adanya pelanggan yang menyampaikan keluhan terkait gangguan jaringan di bagian *consumer service*. Selain itu masih adanya permasalahan masih minimnya karyawan dalam membantu atau mencegah timbulnya masalah dengan pekerjaan, hal ini terlihat dari kurangnya respon yang diberikan dalam menghadapi masalah yang sedang dihadapi.

Selanjutnya peneliti menemukan fenomena *Organizational Citizenship Behavior Foci* Organisasi (OCBO) diantaranya permasalahan diantaranya yang terlihat adanya karyawan yang tidak mengikuti aturan dengan mengambil waktu istirahat extra dan meninggalkan kantor pada siang hari ketika jam kerja berlangsung sehingga karyawan tersebut tidak berada ditempat saat waktu istirahat sudah selesai atau saat jam kerja berlangsung. Selanjutnya beberapa karyawan yang tidak menghadiri pertemuan atau acara-acara yang diadakan oleh organisasi. Seperti perayaan penghargaan dan event-event yang diadakan organisasi. Beberapa fenomena tersebut mencerminkan masih rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior Foci* Organisasi pada PT. Telekomunikasi cabang Padang Sumatera Barat.

Untuk melaksanakan tugas, karyawan perlu memiliki Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terutama perilaku OCBS dan OCBO agar dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi diri karyawan itu sendiri tetapi juga untuk supervisor dan bermanfaat untuk organisasi. Oleh karena

itu, penelitian ini membahas perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan yang menguntungkan supervisor dan organisasi pada PT. Telekomunikasi Cabang Padang Sumatera Barat.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior Foci* Supervisor dan Organisasi salah satunya adalah kualitas interaksi atasan bawahan (Leader Member Exchange). Kualitas interaksi atasan bawahan (LMX) adalah sebagai pendekatan yang mengenali tidak adanya konsistensi perilaku pemimpin kepada seluruh bawahannya. Pemimpin membina ikatan dan hubungan pribadi terhadap masing-masing bawahannya (Ivancevich *et al*, 2007:215).

Studi terbaru yang menunjukkan bahwa hubungan kualitas interaksi atasan bawahan (LMX) yang tinggi menyebabkan karyawan untuk terlibat dalam perilaku yang berhubungan langsung dengan supervisor mereka seperti perilaku *in-role* dan *Organizational Citizenship Behavior* (Setton *et al*, dalam Masterson, 2000:740). Wayne dan Green (dalam Moideenkutty *et al*. 2006:3) menunjukkan bahwa ketika supervisor terlibat dalam perilaku yang menunjukkan hal positif bagi karyawan, karyawan merasa berkewajiban untuk membalas sehingga pertukaran yang saling menguntungkan. Kualitas interaksi atasan bawahan (LMX) tidak hanya mempengaruhi perilaku supervisor terhadap bawahan, tetapi juga perilaku bawahan terhadap atasan. Pertukaran sosial memfokuskan perhatian pada perilaku bawahan sebagai balasan untuk perilaku atasan. Salah satu cara karyawan membalas dengan adanya perilaku OCB diarahkan pada supervisor (Moideenkutty *et al*, 2006:3).

Selanjutnya kualitas interaksi atasan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci* Organisasi (OCBO), Schein (dalam Yang *et al*. 2015:11) menyatakan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan yang tinggi karyawan mendapatkan manfaat dari atasan, sehingga dapat meningkatkan OCBO karena seorang atasan umumnya dipandang sebagai wakil dari organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Wee dan Ahmad (2011) juga menyatakan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan terhadap OCBO.

Selain kualitas interaksi atasan bawahan, faktor lain yang mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior Foci* Supervisor (OCBS) dan OCB *Foci* Organisasi (OCBO) pada karyawan PT. Telkom cabang Padang Sumatera Barat yaitu dukungan organisasional persepsian. Dukungan organisasional persepsian didefinisikan sebagai keyakinan global yang dibentuk oleh tiap individu mengenai penilaian mereka terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger dalam Rhoades, 2002:698).

Selanjutnya penelitian dukungan organisasional persepsian terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci* Supervisor (OCBS) di dalam teori dukungan organisasi menyatakan supervisor berhubungan dengan dukungan organisasional persepsian, karena supervisor sering dilihat sebagai agen dari organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002:699). Supervisor sering dipandang sebagai agen dari organisasi karena memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan. Selain itu Masterson *et al*. dalam Cropanzano (2005:886) menyatakan bahwa dukungan organisasional persepsian berpengaruh untuk perilaku OCB yang bermanfaat bagi supervisor. Selain itu Rupp & Cropanzano (2002) menyatakan bahwa dukungan organisasi persepsian merupakan predictor yang lebih baik dari konstruksi pemimpin yang relevan, seperti OCB yang bermanfaat bagi supervisor (Cropanzano, 2005:886).

Selanjutnya membahas penelitian dukungan organisasional persepsian terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci* Organisasi (OCBO), Kaufman *et al* (dalam Duffy *et al*, 2013) menyatakan bahwa dukungan organisasional persepsian berkontribusi lebih untuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang mempengaruhi organisasi secara umum. Selain itu Liu (dalam Duffy *et al*. 2013) juga menyatakan bahwa adanya hubungan antara dukungan organisasional persepsian terhadap OCBO.

## METODE

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Cabang Padang yang berjumlah 128 orang. Teknik pengambilan sampel *Cluster proportional sampling* yaitu jumlah sampel diambil pada setiap kelas atau kelompok pada sesuai dengan proporsinya, sehingga dapat diperoleh

sampel untuk masing-masing unit kerja. Besarnya jumlah sampel penelitian berdasarkan rumus slovin dengan tingkat kesalahan 5% menurut Umar (2011:78). Maka jumlah sampel yaitu sebesar 97 karyawan.

### Variabel Penelitian dan Instrumen Penelitian

*Organizational citizenship behavior Foci Supervisor (OCBS)* adalah suatu tindakan yang melebihi kewajiban kerja formal dilakukan pekerja demi kemajuan atau keuntungan supervisor yang bersifat sukarela dan tidak berkaitan dengan sistem reward formal. Adapun indikator penelitian ini diukur menurut Organ *et al.* (2006: 251) sebagai berikut: (1) Altruism, (2) Courtesy.

*Organizational Citizenship Behavior Foci Organisasi (OCBO)* adalah suatu tindakan yang melebihi kewajiban kerja formal dilakukan pekerja demi kemajuan atau keuntungan organisasinya yang bersifat sukarela dan tidak berkaitan dengan sistem reward formal. Adapun indikator penelitian ini diukur menurut Organ *et al.* (2006:251) yaitu: (1) *Conscientiousness*, (2) *Sportmanship* (3) *Civic Virtue*.

Kualitas Interaksi Atasan Bawahan (LMX) adalah hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan yang memiliki kategori kualitas interaksi tinggi (*in-group*) dan kualitas interaksi rendah (*out-group*) yang saling mempengaruhi untuk mencapai tujuan. Indikator yang digunakan adalah indikator yang dikemukakan oleh Liden dan Maslyn (1998:45-50) yang meliputi: (1) *Affect* (Afeksi), (2) *Loyalty* (loyalitas), (3) *Contribution* (4) *Professional Respect* (Respek terhadap Profesi).

Dukungan Organisasional Persepsian adalah persepsi atau keyakinan yang dibentuk oleh tiap individu karyawan mengenai penilaian mereka terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Indikator yang digunakan adalah indikator yang dikemukakan oleh Rhoades dan Eiserberger (2002:699) yaitu: 1) *Fairness* (Keadilan), (2) *Supervisor Support* (Dukungan Supervisor), (3) *Organizational Rewards and Job Conditions* (Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas (Y1= OCBS)

Variabel	Asymp. Sig (2 tailed)	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor (OCBS) (Y1)</i>	0,500	Normal
Kualitas Interaksi AtasanBawahan (X1)	0,178	Normal
Dukungan Organisasional Persepsian (X2)	0,240	Normal

Berdasarkan Tabel 1, hasil uji normalitas dengan *Onesample Kolmogrov-Smirnov Test*, didapat bahwa untuk masing-masing variabel yang diperoleh probabilitas *Asymp.Sig (2tailed)*>0,05 yaitu variabel OCB *Foci Supervisor (OCBS) (Y1)* sebesar 0,500, kualitas interaksi atasan-bawahan (X1) sebesar 0,178 dan dukungan organisasional persepsian (X2) sebesar 0,240. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas (Y2 = OCBO)

Variabel	Asymp. Sig (2 tailed)	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior Foci Organisasi (OCBO) (Y2)</i>	0,266	Normal
Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan (X1)	0,178	Normal
Dukungan Organisasional Persepsian (X2)	0,240	Normal

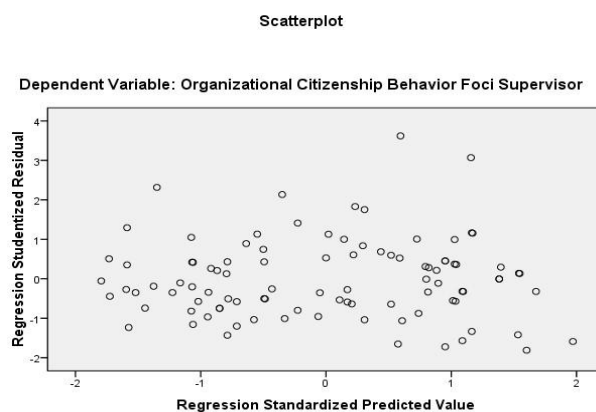
Berdasarkan Tabel 2 *Onesample Kolmogrov-Smirnov Test*, didapat bahwa untuk masing-masing variabel yang diperoleh probabilitas *Asymp.Sig (2tailed)*>0,05 yaitu variabel OCB *Foci Organisasi*

(OCBO) (Y2) sebesar 0,266, kualitas interaksi atasan-bawahan (X1) sebesar 0,178 dan dukungan organisasional persepsian (X2) sebesar 0,240. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal.

**Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas**

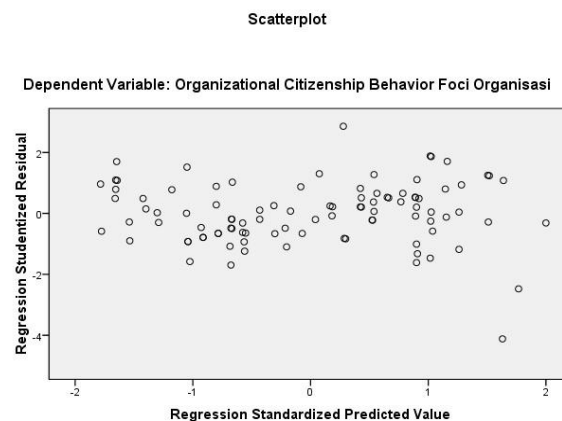
Variabel	Tolerance	VIF
Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan	0.842	1.188
Dukungan Organisasional Persepsian	0.842	1.188

Dari Tabel 3 diperoleh informasi bahwa kedua variabel bebas memiliki angka VIF 1.188 yang memenuhi kriteria  $VIF < 10$ . Selanjutnya, kedua variabel bebas memiliki angka Tolerance 0.842 yang memenuhi kriteria  $Tolerance > 0.1$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas atau tidak ada hubungan antara sesama variabel bebas.



**Gambar 2. Uji Heterokedastisitas (Y1 =OCBS)**

Dari Gambar 2 variabel dependen *Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor* (OCBS) dapat dilihat bahwa grafik menunjukkan pola acak serta tidak membentuk suatu pola tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadinya gejala heterokedastisitas. Heterokedastisitas merupakan suatu asumsi dimana variabel pengganggu memiliki varian yang berbeda. Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heterokedastisitas pada model dalam penelitian ini.



**Gambar 3. Uji Heterokedastisitas (Y2=OCBO)**

Dari Gambar 3 variabel dependen *Organizational Citizenship Behavior Foci* Organisasi (OCBO) dapat dilihat bahwa grafik menunjukkan pola acak serta tidak membentuk suatu pola tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadinya gejala heterokedastisitas. Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heterokedastisitas pada model dalam penelitian ini.

#### Uji Linearitas

**Tabel 4. Hasil Uji Linearitas (Y1 = OCBS)**

Variabel	<i>Sig.Deviation From Linearity</i>	Keterangan
Y1* X1	Sig 0.650	Linearitas
Y1*X2	Sig 0.797	Linearitas

Berdasarkan Tabel 4, terlihat adanya hubungan linear antara *Organizational Citizenship Behavior Foci* Supervisor (OCBS) dengan kualitas interaksi atasan-bawahan (Y1 - X1), serta antara *Organizational Citizenship Behavior Foci* Supervisor (OCBS) dengan dukungan organisasional persepsian (Y1 - X2) karena telah memenuhi kriteria sig > 0,05.

**Tabel 5. Uji Linearitas (Y2 = OCBO)**

Variabel	<i>Sig.Deviation From Linearity</i>	Keterangan
Y2*X1	Sig 0.544	Linearitas
Y2*X2	Sig 0.120	Linearitas

Berdasarkan Tabel 5, terlihat adanya hubungan linear antara *Organizational Citizenship Behavior* Organisasi (OCBO) dengan kualitas interaksi atasan-bawahan (Y2 - X1), serta antara *Organizational Citizenship Behavior Foci* Organisasi (OCBO) dengan dukungan organisasional persepsian (Y2 - X2) karena telah memenuhi kriteria sig > 0,05.

#### **Pengaruh kualitas interaksi atasan-bawahan (LMX) terhadap *organizational citizenship behavior foci* supervisor (OCBS)**

Berdasarkan analisis data menunjukkan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci* Supervisor pada PT. Telekomunikasi Cabang Padang Sumatera Barat. Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci* Supervisor diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Liden *et al.* (dalam Ilies, 2007:269) yang menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kualitas interaksi atasan-bawahan yang tinggi, akan membalas kembali supervisor mereka dengan terlibat dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang bermanfaat bagi supervisor. Karyawan juga membantu supervisor yang mana perilaku ini secara langsung menguntungkan supervisor (Scott *et al.* 2006). Selain itu hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Masterson *et al* (2000) yang mana adanya pengaruh kualitas interaksi atasanbawahan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang bermanfaat bagi supervisor.

#### **Pengaruh dukungan organisasional persepsian terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci* Supervisor (OCBS)**

Berdasarkan analisis data menunjukkan bahwa dukungan organisasional persepsian berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci* Supervisor (OCBS) pada PT. Telekomunikasi cabang Padang Sumatera Barat. Hal ini berarti hipotesis kedua yang menyatakan dukungan organisasional persepsian berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci* Supervisor (OCBS) diterima.

Hal ini berarti semakin tinggi dukungan organisasional persepsian pada karyawan PT. Telekomunikasi Cabang Padang Sumatera Barat berarti mereka merasa bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka. Selain itu organisasi juga menghargai kontribusi dan pendapat yang disampaikan oleh karyawan. Sehingga tingginya tingkat dukungan organisasional persepsian yang dirasakan oleh karyawan akan berdampak pada perilaku *Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor* (OCBS) pada karyawan juga akan meningkat.

Penelitian dukungan organisasional persepsian terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor* (OCBS) di dalam teori dukungan organisasi menyatakan supervisor berhubungan dengan dukungan organisasional persepsian, karena supervisor sering dilihat sebagai agen dari organisasi (Rhoades & Eiserberger, 2002:699). Selain itu Masterson *et al.* (dalam Cropanzano, 2005:886) menyatakan bahwa dukungan organisasional persepsian berpengaruh untuk perilaku OCB yang bermanfaat bagi supervisor. Selain itu Rupp & Cropanzano (2002) menyatakan bahwa dukungan organisasi persepsian merupakan predictor yang lebih baik dari konstruksi pemimpin yang relevan, seperti OCB yang bermanfaat bagi supervisor (Cropanzano, 2005:886).

### **Pengaruh kualitas interaksi atasan bawahan (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci Organisasi* (OCBO)**

Berdasarkan analisis data menunjukkan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci Organisasi* pada PT. Telekomunikasi Cabang Padang Sumatera Barat. Hal ini berarti hipotesis ketiga yang menyatakan kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci Organisasi* diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan Schein dalam Yang *et al.* (2015:11) yang menyatakan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan yang tinggi karyawan mendapatkan manfaat dari atasan, sehingga dapat meningkatkan OCBO karena seorang atasan umumnya dipandang sebagai wakil dari organisasi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Wee dan Ahmad (2011) juga menyatakan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan terhadap OCBO. Penelitian yang dilakukan oleh Gertsner & Day dalam Walubwa (2011: 740) menunjukkan bahwa kualitas interaksi atasan bawahan (LMX) berpengaruh terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang bermanfaat bagi organisasi (Ilies *et al.* dalam Walumbwa, 2011: 740).

### **Pengaruh dukungan organisasional persepsian terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci Organisasi* (OCBO)**

Berdasarkan analisis data menunjukkan dukungan organisasional persepsian berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci Organisasi* (OCBO) pada PT. Telekomunikasi Cabang Padang Sumatera Barat. Hal ini berarti hipotesis keempat yang menyatakan dukungan organisasional persepsian berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci Organisasi* (OCBO) diterima. Oleh karena itu semakin tinggi dukungan organisasional persepsian pada karyawan PT. Telekomunikasi Cabang Padang Sumatera Barat, mereka merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi, akan memberikan timbal baliknya dengan terlibat dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang bermanfaat bagi Organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Kaufman *et al.* dalam Duffy *et al.* (2013) menyatakan bahwa dukungan organisasional persepsian berkontribusi lebih untuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang mempengaruhi organisasi secara umum. Selain itu Liu dalam Duffy *et al.* (2013) juga menyatakan bahwa adanya hubungan antara dukungan organisasional persepsian terhadap OCBO.

## **Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan Bawahan (LMX) dan Dukungan organisasional Persepsian terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor (OCBS)* dan *OCB Foci Organisasi (OCBO)***

Berdasarkan uraian pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa setiap peningkatan kualitas interaksi atasan-bawahan mengalami peningkatan yang lebih besar dari pada dukungan organisasional persepsian terhadap

*Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor (OCBS)* (Y1). Sedangkan setiap peningkatan dukungan organisasional persepsian mengalami peningkatan yang cukup besar dibandingkan kualitas interaksi atasan bawahan terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci Organisasi (OCBO)* (Y2).

Hal ini sejalan dengan pendapat Ilies *et al.* (2007) yang menyatakan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan berhubungan erat secara signifikan lebih kuat dengan *Organizational Citizenship Behavior* diarahkan secara individu ke supervisor dari pada *Organizational Citizenship Behavior* diarahkan ke organisasi. Sedangkan Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa dukungan organisasional persepsian adalah signifikan lebih kuat ke organisasi, dibandingkan *Organizational Citizenship Behavior* diarahkan secara individu ke supervisor.

Menurut Organ dalam Jahangir *et al.* (2004:85) yang menyatakan bahwa perilaku OCB yang diarahkan ke organisasi lebih tinggi karena perilaku OCB penting dalam memaksimalkan efisiensi dan efektivitas fungsi efektif dari sebuah organisasi. Perilaku *OCB Foci Organisasi* lebih tinggi indikasikan dari hubungan pertukaran sosial pekerja dengan organisasi yang mempekerjakan mereka, oleh karena itu mereka menunjukkan adanya perilaku OCB yang bermanfaat bagi organisasi (Cheung, 2013).

Sedangkan perilaku *OCB Foci supervisor* untuk efisiensi dan efektifitas pekerjaan supervisor, yang memberikan manfaat bagi supervisor dan bermanfaat juga bagi organisasi (Ilies dalam Walumbwa 2011:742). Perilaku yang diarahkan ke supervisor merupakan indikasi dari memelihara hubungan pertukaran sosial pekerja dengan atasannya (Cheung, 2003). Dengan adanya perilaku *OCB Foci supervisor* memberikan manfaat bagi supervisor, yang akan berkontribusi juga pada fungsi efektif dari sebuah organisasi.

## **KESIMPULAN**

Pertama, terdapat pengaruh positif antara kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor* Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Padang Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kualitas interaksi atasan-bawahan, sehingga semakin meningkat perilaku *Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor (OCBS)* pada karyawan PT. Telekomunikasi Cabang Padang Sumatera Barat.

Kedua, terdapat pengaruh positif antara dukungan organisasional persepsian terhadap *organizational citizenship behavior foci supervisor (OCBS)* Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Padang Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan semakin tinggi dukungan organisasional persepsian, sehingga semakin meningkat perilaku *organizational citizenship behavior foci Supervisor (OCBS)* pada karyawan PT. Telekomunikasi cabang Padang Sumatera Barat juga ikut akan meningkat.

Ketiga, terdapat pengaruh positif antara kualitas interaksi atasan-bawahan terhadap *organizational citizenship behavior foci organisasi (OCBO)* Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Padang Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kualitas interaksi atasan-bawahan, sehingga semakin meningkat perilaku *organizational citizenship behavior foci organisasi (OCBO)* pada karyawan PT. Telekomunikasi Cabang Padang Sumatera Barat.

Keempat, terdapat pengaruh positif antara dukungan organisasional persepsian terhadap *organizational citizenship behavior foci organisasi (OCBO)* Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Padang Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan semakin tinggi dukungan organisasional persepsian,



sehingga semakin meningkat perilaku *organizational citizenship behavior foci* organisasi (OCBO) pada karyawan PT. Telekomunikasi Cabang Padang Sumatera Barat.

Adapun saran dalam penelitian ini sebagai berikut: Pertama, dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior foci* supervisor, diharapkan kepada supervisor PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Padang Sumatera Barat selaku pimpinan untuk dapat meningkatkan hubungan kualitas interaksi atasan dan bawahan dengan meningkatkan kontribusi dan loyalitas untuk mencapai tujuan bersama.

Kedua, PT. Telekomunikasi cabang Padang Sumatera Barat perlu mempertahankan perilaku *organizational citizenship behavior foci* organisasi dengan memberikan dukungan organisasional persepsian, sehingga karyawan merasa bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka dengan memperhatikan keadilan dan dukungan supervisor yang diterima oleh karyawan.

Ketiga, dalam meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahan pada PT. Telekomunikasi cabang Padang Sumatera Barat dengan memperhatikan kontribusi yang diberikan karyawan sehingga karyawan bekerja untuk atasan melebihi yang diminta dalam uraian pekerjaan mereka.

Keempat, dalam meningkatkan dukungan organisasional persepsian pada karyawan PT. Telekomunikasi cabang Padang Sumatera Barat dapat dengan memperhatikan keadilan yang terjadi diorganisasi dengan menyediakan bantuan ke seluruh karyawan ketika memiliki masalah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Nazim. (2009). Effects of Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange On Organizational Citizenship Behavior. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 3(2), Juli-Desember, 53-56.
- Ariani, Wahyu. (2011). *Perilaku Kewargaan Organisasional: Tinjauan Teoritis dan Empiris*. Yogyakarta. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Cronpanzano, Russell., & Mitchell, Marie. 2005. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cheung, Millissa. (2013). The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Effect of Interpersonal and Informational Justice on Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organizational Development Journal*, 34(6), 551-572.
- Duffy *et al.* (2013). Do Individual Needs Moderate the Relationships Between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 185-197.
- Eisenberger, R. Armeli, S. *et al.* (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Ilies R., Nahrgang J.D., & Morgeson, F.P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.
- Indriantoro, N & Supomo, B. (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku Dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Jahangir, Nadim., Mohammad, Muzahid Akbar., & Mahmudul, Haq, (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, I (2), 75-85.
- Kreitner, Robert., & Kinicki, Angelo. (2014). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesembilan. Jakarta: Salemba Empat.
- Liden, Robert C., & Maslyn, John M. (1998). Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Masterson, Suzanne *et al.* (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effect of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Moideenkutty, Unnikammu., & Qaboos, Sultan. (2006). Supervisory Downward Influence and Supervisor-Directed Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 10(1), 1-9.

- Morin, Alexandre *et al.* (2011). Affective Commitment and Citizenship Behaviors Across Multiple Foci. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 716-738.
- Organ, D. W., P. M. Podsakoff., & S. B. MacKenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. USA: Sage Publications, Inc.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of Theoretical Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4).
- Robbins, Stephen & Judge, Timothy. (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi ke enam belas, Jakarta: Salemba empat.
- Scott, Jeannie *et al.* (2006). A Meta Analysis of Organizational Citizenship Behavior and Leader Member Exchange. *Journal of business & Economic Research*. 4(11), 19-36.
- Settoon. R. P., Bennett. N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: The Differential Effects of Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Umar, Husain. (2011). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Walumbwa, Fred *et al.* (2011). How Leader Member Exchange Influences Effective Work Behavior: Social Exchange and Internal-External Efficacy Perspective. *Personnel Psychology*, 64, 739-770.
- Wayne SJ, Shore LM, Liden RC. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wee dan Ahmad. (2011). Reducing Employees' Turnover Intention Through HR-Induced: Organizational Citizenship Behavior Leader Member Exchange as the Mediator. *International Journal of Business and Social Research*, 1(1), 70-94.
- Williams, L J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and Inrole Behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yang *et al.* (2015). Ethical Leadership and Multidimensional Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Self Efficacy, Respect, and Leader Member Exchange. *Article group & Organizational Management*.1-32.

