



## MODEL ANTESEDEN EMPIRIS YANG MEMPENGARUHI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)

Enjang Hening Pangemanan, Suharnomo<sup>1</sup>  
enjang.hp@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*This study aims to examine empirical antecedent model that influence Organizational Citizenship Behaviour (OCB) appearance of employees in hospital. Whereas antecedent variables of OCB are Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Impression Management. While the mediation variable is Felt Obligation. Objects of this study are nurses as employee, and room heads as supervisor in General Centre Hospital Dr.Kariadi Semarang. Sample taken by random sampling technique to 120 respondents. This study were analyzed using Partial Least Square method in Warp PLS 4.0 software. An empirical antecedent model of OCB were accepted. Perceived Organizational Support (POS) variable and Leader-Member Exchange(LMX) variable were proved positively significant influencing both toward OCB through mediation variable, Felt Obligation (FO), and positively significant influencing independent variable, OCB. Thus variable Impression Management (IM) only well influencing directly towards OCB, and not positively influence toward FO as mediation variable.*

*Keywords: organizational citizenship behavior, impression management, leader-member exchange, perceived organizational support, felt obligation.*

### PENDAHULUAN

Organisasi yang baik memiliki visi dan misi untuk mencapai tujuan – tujuannya. Salah satu tujuan yang hendak dicapai yakni dapat meningkatkan keunggulannya dengan cara berfokus pada perbaikan karyawan, dalam hal ini adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Pada hakikatnya, tujuan yang diharapkan dalam pengelolaan SDM adalah mewujudkan keefektifan organisasional secara keseluruhan dan membangun kelompok lebih efektif dengan pemberdayaan penuh para karyawannya.

Kesuksesan organisasi secara mendasar dipengaruhi oleh individu – individu yang menginginkan untuk melakukan hal-hal melampaui ekspektasi peran secara sukarela. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan istilah guna menjelaskan perilaku sukarela dan mula-mula dikemukakan oleh Organ (1988). OCB juga berhubungan dengan perilaku prososial organisasi (Brief & Motowidlo, 1986). Berdasarkan pada Organ, Podsakoff, dan McKenzie (2006), OCB mengarah pada perilaku individual yang secara sukarela (sekehendak hati) tidak langsung atau terlihat dikenali oleh sistem penghargaan formal. Dengan demikian diketahui OCB sering dikelompokkan di alam menjadi lima bentuk berbeda termasuk altruisme, *courtesy*, *sportmanship*, *conscientiousness*, dan *civic virtue* (Organ, 1998). Semenjak kemunculannya dalam literatur, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menerima banyak perhatian karena OCB memperkuat penentuan kelompok dan keefektifan organisasional (Lee & Allen, 2002; Ryan, 2001)

Dalam pengaturan organisasi, karyawan membentuk sebuah hubungan pertukaran dengan supervisor dan organisasi (Blau, 1964). *Leader-member Exchange* (LMX) telah dikenali sebagai hubungan unik-berdasarkan pertukaran sosial antara pemimpin dan anggota (Graen & Uhl-Bien, 1995), dan terutama mengenai pertukaran antara karyawan dan supervisor (Graen & Scandura, 1987). Tidak jauh berbeda dengan anggapan cukup terdukung serta dihargai oleh organisasi pada karyawan yang dapat mendorong perasaan kewajiban terhadap organisasi. Dengan keadaan tersebut, diharapkan *Perceived Organization Support* (POS) yang tinggi mengarahkan pada

---

<sup>1</sup> Corresponding author

perasaan kewajiban terhadap organisasi dan kualitas hubungan LMX yang tinggi akan berkenaan dengan perasaan kewajiban terhadap supervisor. Merasakan kewajiban akan berdampak memotivasi karyawan lebih kepada cenderung menampilkan bentuk - bentuk OCB. Hasil penelitian sebelumnya mengenai OCB belum terdapat temuan yang konsisten (lihat misalnya Ali Asgari *et al.*, 2008; Noormala, 2009; Hunter, 2011; dan Ling Yuan, 2006). Sehingga perlu dilakukan pengujian lebih lanjut untuk mengetahui konsistensi temuan jika diterapkan pada kondisi lingkungan yang berbeda.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Istilah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) telah dikenali oleh Organ (1988) sebagai perilaku yang melampaui persyaratan kerja dan secara tidak langsung atau secara formal diberikan penghargaan bagi sistem organisasional. Hal tersebut juga mengarah sebagai perilaku prososial organisasional (Brief & Motowidlo, 1986), perilaku peran-ekstra (Wright, George, Fansworth, & McMahan, 1993) dan perilaku kontekstual (Organ & Ryan, 1995). Kebanyakan pelaku riset tertarik pada OCB terutama karena dipercaya memberikan dampak positif pada kinerja organisasi.

Terdapat dimensi yang menjadi indikator keberadaan OCB, salah satu versi yang diajukan oleh Organ (1988) yakni meliputi *civic virtue*, *conscientiousness*, *altruism*, *courtesy*, dan *sportmanship*. Menurut Fu'ad Mas'ud (2004) dimensi *civic virtue* menunjukkan bahwa karyawan mengambil bagian dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, *conscientiousness* mengarah pada melakukan hal hal yang menguntungkan organisasi mematuhi peraturan peraturan di organisasi, *altruism* ialah tindakan membantu meringankan pekerjaan atau pemberian bantuan pada karyawan lain rekan atau atasan dalam suatu organisasi, dan *sportmanship* mengarah pada toleransi situasi yg kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh dan tetap positif. Dengan demikian *courtesy* adalah tindakan taat, seperti pada surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi atau kabar perusahaan kepada rekan-rekannya dengan tepat. (Luthans, dalam Rini dan Kaihatu, 2007)

Kontribusi OCB dalam perusahaan atau organisasi menurut Podsakof (2000) yakni terdapat peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, hingga meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pendapat senada juga disampaikan oleh Hardeep (2011) yakni yakni OCB dengan derajat yang lebih tinggi mengarah pada pengurangan tingkat ketidakhadiran, pengurangan *turnover*, peningkatan kepuasan karyawan, dan peningkatan kesetiaan (*loyalty*) karyawan (Chughtai and Zafar, 2006; Khalid and Ali, 2005; Meyer, et.al, 1997; Podsakoff and Mackenzie, 1997) yang di masa mendatang diharapkan mengarah pada bertambahnya kinerja organisasional.

### **Pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) terhadap OCB**

Teori Leader Member Exchange menggambarkan keunikan dari teori – teori kepemimpinan umumnya. Sebagian besar teori terfokus pada ciri karakter pemimpin efektif. Sedangkan LMX fokus pada hubungan, yang mungkin dapat dipengaruhi oleh karakteristik perseorangan, antara pemimpin dan pengikut (Graen & Uhl-Bien, 1996; Truckenbrodt, 2000).

Inti dari konsep LMX adalah bahwa kepemimpinan lebih efektif ketika “pemimpin dan para anggota sanggup untuk mengembangkan rekanan dewasa (*mature partnerships*) dan untuk menumbuhkan akses pada banyak keuntungan yang diberikan oleh karena hubungan ini” (Graen & Uhl-Bien, 1996). Hubungan yang berbeda terjadi diantara para pengikut, yakni sebagian (pengikut) dengan kualitas yang lebih tinggi daripada yang lain. Para pengikut dalam kualitas hubungan yang tinggi adalah bagian dari “*in-group*”, sedangkan sebagian lainnya yang mengalami hubungan dengan kualitas rendah adalah anggota “*out-group*” (Lunenberg, 2010). Pengikut *in-group* menikmati bertambahnya lebarnya pekerjaan, lebih terbuka dalam berkomunikasi, dan memiliki kepercayaan diri lebih besar dari pemimpin. Hal ini seringkali berimbas pada resiprositas dari pengikut “*in-group*”, yang menganggap “tanggung jawab yang lebih besar dan komitmen pada kesuksesan organisasi”. Hubungan dengan anggota *out-group* biasanya diatur dengan batasan “sekedar dari kontrak kerja mereka” (Lunenberg, 2010).

### **Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap OCB**

Pandangan dukungan organisasional, apabila diartikan secara harfiah. POS merupakan dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan keyakinan menyeluruh dan secara global mengenai sejauh mana organisasi memberikan nilai pada kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai, serta bisa dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil. Dukungan organisasional merupakan kepercayaan karyawan mengenai sejauh mana organisasi mereka menilai kontribusi dan memperhatikan karyawannya (Eisenberger et al., 1986, dalam Muse & Stamper, 2007).

Rhoades & Eisenberger, 2002 (dalam Cherubin, 2011) menjelaskan POS mengarah pada pandangan karyawan dari nilai kontribusi seseorang dan bilamana organisasi mempedulikan tentang keadaan baik karyawan-karyawannya. Ranah POS tidak jauh dari kontribusi organisasi memberikan timbal balik positif terhadap karyawan, yang akan menghasilkan keadaan dimana karyawan lebih banyak memiliki kemauan untuk berkinerja lebih baik untuk memberikan timbal balik bagi pandangan dukungan organisasional.

Dalam penelitian tentang *Perceived Organizational Support* oleh Cherubin (2011), POS menghasilkan manfaat berupa rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi (*employee's engagement*). Lebih tepatnya, POS menghasilkan nuansa positif, terpenuhi, keadaan afektif motivasional dari pekerjaan yang saling memiliki keterhubungan yang dicirikan oleh keteguhan, dedikasi, dan penyerapan. (Baker et al. 2008 p.187 dalam Cherubin, 2011). Sehingga POS sangat berperan dalam menjaga kestabilan nuansa kerja yang dianggap karyawan, mempengaruhi perasaan positif karyawan, dan membuat mental karyawan tetap giat dalam kegiatan dalam perusahaan.

Manfaat lain dari POS dibuktikan oleh Chen, et al.(2009) , dalam penelitiannya yang menghasilkan kesimpulan bahwa POS berhubungan positif dengan perubahan temporal dalam perilaku peran ekstra (*extra-role behaviour*) karyawan. Hal ini membuka peluang pengaruh variabel POS pada penelitian yang baru, dan sekaligus mengarah pada perilaku peran ekstra yang hampir mirip terdapat dalam salah satu dimensi OCB, yakni altruisme.

### **Pengaruh *Impression Management* (IM) terhadap OCB**

Manajemen kesan adalah usaha individu (secara sadar atau tidak sadar) untuk mengendalikan gambaran yang terencana dalam interaksi sosial. (Fletcher, 1989, 1990; Gilmore, Stevens, Harell-Cook, & Ferris, 1999; Jones & Pittman, 1982; Schlenker, 1980). Orang – orang biasanya mencoba mengukur kesan yang terbentuk untuk diri mereka (khususnya dalam kelompok dan organisasi) dan sewaktu-waktu menargetkan untuk mempengaruhinya melalui beragam maksud (Giacalone & Rosenfeld, 1990; Leary & Kowalski, 1990; Leary, 1996). Sebagian perilaku manusia yang signifikan dalam organisasi ialah termotivasi oleh manajemen kesan, hingga memunculkan keinginan individu untuk dianggap oleh orang lain dalam cara tertentu (Bozeman & Kacmar, 1997).

### **Pengaruh *Felt Obligation* (FO) terhadap OCB**

Blau (dikutip oleh Yuan, 2006) menjelaskan, teori pertukaran sosial berpegang bahwa ketika seseorang mengerjakan sesuatu kepada orang lain dan mengharap pamrih, terdapat suatu ekspektasi untuk adanya balasan beberapa masa mendatang, walaupun pastinya kapan hal tersebut terjadi dan dalam bentuk apa sering kali tidak jelas. Eisenberger et al (1986, dalam Yuan 2006) juga menjelaskan bahwa ketika para karyawan beranggapan organisasi telah memenuhi kewajibannya pada mereka, mereka cenderung merasa berkewajiban untuk mengembalikan perlakuan adil dengan sedemikian rupa.

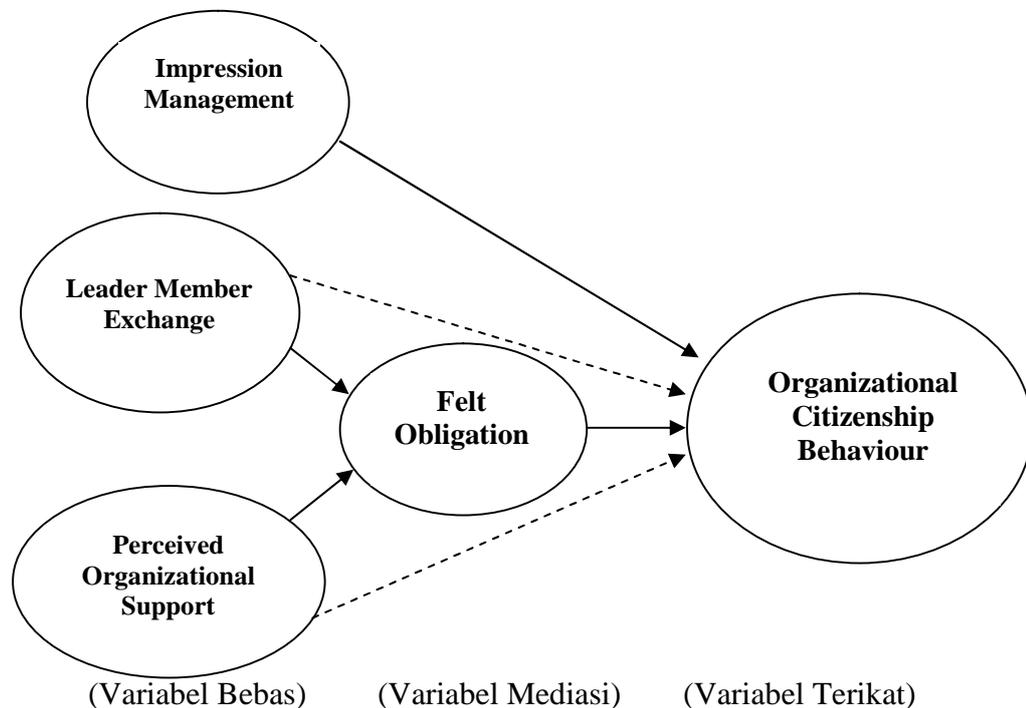
Berdasarkan penelitian Yuan (2006) pada hipotesis 5a, *Perceived Organizational Support* (POS) terbukti tidak mampu menunjukkan hubungan signifikan terhadap Merasakan kewajiban kepada organisasi, maka penulis mencoba menghubungkan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Merasakan kewajiban kepada supervisor (*felt obligation towards supervisor*) sebagai variabel mediasi, dimana hal ini belum disadari dan belum dilakukan pada penelitian milik Yuan.

### **Kerangka Pemikiran**

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen , yakni *Impression Management*, *Leader-member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* terhadap variabel dependen yakni *Organizational Citizenship Behaviour* melalui variabel mediasi yakni *Felt Obligation*. Agar konsep – konsep pemikiran terdahulu dan teori di atas mampu diamati dan

diukur, maka dijabarkan ke dalam beberapa variabel di dalam sebuah kerangka model penelitian tergambar sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Model Kerangka Pemikiran**



## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel bebas yaitu *Perceived Organization Support* (POS), *Leader-Member Exchange* (LMX), dan *Impression Management* (IM). Untuk variabel mediasi sebagai penengah yakni *Feel Obligation* (FO), serta satu variabel terikat yaitu *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Untuk mengukur ketiga variabel tersebut digunakan instrumen pengukur berupa pertanyaan dari masing – masing atribut untuk tiap-tiap variabel yang diajukan kepada responden melalui kuesioner. Jawaban dari tiap pertanyaan dihitung dengan cara menjumlahkan angka – angka dari pernyataan, sehingga jawaban yang berada pada posisi sama, akan menerima secara konsisten nilai angka yang juga sama.

### **Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling* yaitu cara pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2012). Ketentuan pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan dan supervisi dengan masa kerja minimal setengah tahun. Karyawan yang digunakan sebagai responden yakni perawat pelaksana dan personel petugas ruangan, yang diawasi langsung oleh kepala ruangan. Supervisor yang berperan sebagai penilai responden adalah kepala ruangan (Karu) yang memiliki tanggung jawab mengawasi, mengevaluasi dan menugaskan delegasi terhadap bawahannya secara langsung. Adapun lokasi responden yang diambil sebagai responden berada pada Instalasi Rawat Inap A (IRNA-A) dan Instalasi Rawat Inap B (IRNA-B) Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Dr. Kariadi Semarang.

Responden yang berkontribusi dalam penelitian ini adalah sejumlah 100 orang karyawan untuk mengisi kuesioner karyawan, dan 20 orang kepala ruang untuk mengisi jawaban kuesioner supervisor. Maka diperoleh 100 sampel, dimana setiap supervisor berperan menilai kenampakan OCB pada 5 orang bawahannya. Metode tersebut dilakukan dengan tujuan agar penilaian OCB pada karyawan bersifat objektif.

### Metode Analisis

Pada penelitian ini digunakan *software* WarpPLS 4.0 dengan mode algoritma analisis model regresi PLS (*Partial Least Square*) Warp3, yaitu metode algoritma yang digunakan umumnya pada model persamaan struktural menggunakan WarpPLS. Metode *resampling* yang digunakan yakni stabil (*stable*). Melalui PLS (*Partial Least Square*), dapat diperoleh estimasi nilai koefisien regresi ( $\beta$ ). Nilai signifikansi statistik diperoleh bersamaan dengan distribusi data yang normal sehingga dapat dihitung Standard Error (S.E.).

Evaluasi model dengan menilai hasil analisis (*analysis result*) dari model yang digunakan. Uji validitas terdiri dari dua macam pengujian yakni validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji validitas konvergen tercermin dalam hasil pengujian faktor loading dan *Average Variance Extracted* (AVE). Kemudian pengujian validitas diskriminan tercermin pada hasil pengujian akar AVE antar konstruk. Sedangkan uji reliabilitas tercermin dalam hasil pengujian *Composite Reliability Coefficients* dan terdapat pada *Cronbach's Alpha*. Pengujian signifikansi dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar konstruk atau variabel dan nilai *Chi-Square* ( $R^2$ ) (Chin, 1998).

Pengukuran reliabilitas dilakukan untuk mengukur akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk Terdapat *Rule of Thumb* untuk mengukur reliabilitas atau ketepatan indikator dalam menyusun dalam *Composite Reliability Coefficients* yakni harus lebih besar dari 0,7. *Rule of Thumb*  $R^2$  (*Chi-Square*) sebesar 0,67; 0,33, dan 0,19, menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah (Chin, 1998).

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, digunakan *Sobel test* dengan cara menghitung nilai t-hitung dari koefisien variabel eksogen dan variabel mediasi. Sobel test dilakukan dengan bantuan *software* Microsoft Excel *Sobel test built-in* oleh Ned Kock (2013).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Sampel Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian klarifikasi jenis kelamin, tingkat pendidikan usia, dan masa kerja dari responden, dapat disajikan seperti tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Profil Demografis Responden**

No	Keterangan	Jumlah	%
1	<b>Jenis Kelamin</b>		
	Laki-laki	44	36,67
	Perempuan	76	63,33
2	<b>Status pernikahan</b>		
	Menikah	75	62,5
	Single	45	37,5
3	<b>Tingkat Pendidikan</b>		
	SMA	3	2,5
	Diploma-D3	56	46,67
	Sarjana-S1	57	47,5
	Sarjana-S2 atau lebih tinggi	4	3,33
4	<b>Usia</b>		
	20-24 tahun	13	10,83
	25-29 tahun	56	46,67
	30-45 tahun	36	30
	>45 tahun	15	12,5
5	<b>Masa Kerja</b>		
	6 bulan-5 tahun	72	60
	>5 tahun	48	40

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

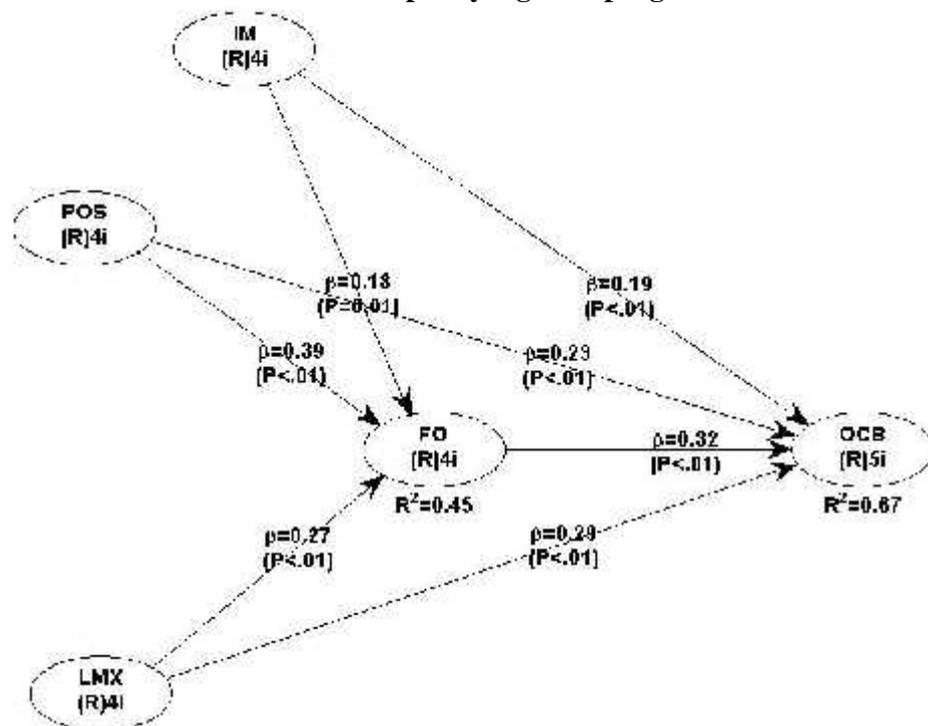
Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa jumlah responden jenis kelamin perempuan 63,33% lebih banyak daripada laki-laki 36,67%. Responden dengan tingkat pendidikan Diploma D-3 dan Sarjana S-1 menunjukkan persentase terbesar dan hampir sama sebesar yakni 46,67% dan 47,5%.

Hasil penelitian menunjukkan usia responden 25 - 29 tahun paling banyak jumlahnya yakni 46,67% dan usia responden 30 – 45 tahun berposisi dibawahnya dengan presentase sebesar 30%. Masa kerja karyawan, utamanya perawat dan kepala ruang menjadi pertimbangan oleh penelitian sebagai acuan merasakan dukungan organisasi, memahami hubungan dengan atasan (supervisor), dan manajemen kesan yang diterapkan. Pengalaman kerja karyawan yang menjadi responden didominasi oleh yang telah bekerja dalam lingkungan RSUP Dr.Kariadi selama 6 bulan sampai 5 tahun sebesar 60% dari total responden.

#### Analisis Data

Pengujian hasil penelitian menggunakan Partial Least Square dengan bantuan *software* WarpPLS 4.0 untuk menjelaskan pola antar hubungan variabel dengan tujuan mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari sekelompok variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Model penelitian adalah sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Hasil Uji Partial Least Square Structural Equation Modelling**  
**Model Antecedent Empiris yang Mempengaruhi OCB**



Sumber : Data primer yang diolah, 2015.

Hasil pengujian pengaruh variabel mediasi dapat diketahui dengan *Sobel test*. *Sobel test* dilakukan dengan pengujian kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (M).

Pada model penelitian, variabel *Felt Obligation* menjadi variabel mediasi antara variabel *Impression Management* (IM) dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Variabel *Felt Obligation* juga menjadi variabel mediasi antara variabel *Perceived Organization Support* (POS) dengan OCB, serta *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan OCB. Dengan bantuan *software* Microsoft Excel *Sobel test built-in* oleh Ned Kock(2013), diperoleh tabel hasil pengujian *Sobel test* dapat tersaji seperti berikut :

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Sobel Test**  
Assesing the mediating effect

---

---

**POS**

**Inputs**

<i>N</i>	100	(Sample size)
<i>a</i>	0,3860	(Path coefficient POS → FO calculated by WarpPLS)
<i>b</i>	0,3230	(Path coefficient FO → OCB calculated by WarpPLS)
<i>Sa</i>	0,0760	(Standard error calculated by WarpPLS)
<i>Sb</i>	0,0760	(Standard error calculated by WarpPLS)

**Outputs**

<i>Sab</i>	0,0387	(Sobel's standard error for mediating effect)
<i>ab</i>	0,1247	(Product path coefficient for mediating effect)
<i>Tab</i>	3,2229	(T value for mediating effect)
<i>Pab</i>	0,0009	(P value for mediating effect, one-tailed)
<i>Pab'</i>	0,0017	(P value for mediating effect, two-tailed)

---

---

**LMX**

**Inputs**

<i>N</i>	100	(Sample size)
<i>a</i>	0,2700	(Path coefficient LMX → FO calculated by WarpPLS)
<i>b</i>	0,3230	(Path coefficient FO → OCB calculated by WarpPLS)
<i>Sa</i>	0,0760	(Standard error calculated by WarpPLS)
<i>Sb</i>	0,0760	(Standard error calculated by WarpPLS)

**Outputs**

<i>Sab</i>	0,0325	(Sobel's standard error for mediating effect)
<i>ab</i>	0,0872	(Product path coefficient for mediating effect)
<i>Tab</i>	2,6824	(T value for mediating effect)
<i>Pab</i>	0,0043	(P value for mediating effect, one-tailed)
<i>Pab'</i>	0,0086	(P value for mediating effect, two-tailed)

---

---

**IM**

**Inputs**

<i>N</i>	100	(Sample size)
<i>a</i>	0,1800	(Path coefficient IM → FO calculated by WarpPLS)
<i>b</i>	0,3230	(Path coefficient FO → OCB calculated by WarpPLS)
<i>Sa</i>	0,0760	(Standard error calculated by WarpPLS)
<i>Sb</i>	0,0760	(Standard error calculated by WarpPLS)

**Outputs**

<i>Sab</i>	0,0287	(Sobel's standard error for mediating effect)
<i>ab</i>	0,0581	(Product path coefficient for mediating effect)
<i>Tab</i>	2,0265	(T value for mediating effect)
<i>Pab</i>	0,0227	(P value for mediating effect, one-tailed)
<i>Pab'</i>	0,0454	(P value for mediating effect, two-tailed)

---

---

Sumber : Data primer yang diolah, 2015.

Pada hasil Pengujian *Sobel test* diperoleh *output* t-hitung untuk variabel POS dan LMX sebesar 3,2229 dan 2,6824 (pada 1%) telah memenuhi kriteria baik, dimana kriteria baik nilai t-hitung adalah > 2,58. Kemudian pada variabel IM diperoleh *output* t-hitung 2,0265 (pada 1%) belum memenuhi kriteria baik, dimana kriteria baik yakni nilai t-hitung adalah > 2,58. Dengan demikian variabel FO belum memenuhi kriteria baik apabila menjadi variabel mediasi antara IM terhadap OCB, dan variabel FO memenuhi kriteria baik apabila menjadi variabel mediasi antara variabel POS terhadap OCB serta LMX terhadap OCB.

**Tabel 3**

**Hasil Pengujian Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil</b>
Hipotesis 1 : Manajemen Kesan berpengaruh positif terhadap OCB	Diterima
Hipotesis 2 : Merasakan Kewajiban berpengaruh positif terhadap OCB	Diterima
Hipotesis 3 : Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap Merasakan kewajiban (terhadap supervisor)	Diterima
Hipotesis 4: Perceived Organization Support berpengaruh positif terhadap Merasakan kewajiban(terhadap supervisor)	Diterima
Hipotesis 5 : Leader-member Exchange berpengaruh positif terhadap OCB	Diterima
Hipotesis 6 : Perceived Organizational Support berpengaruh positif terhadap OCB.	Diterima
Hipotesis 7 : Perceived Organizational Support berpengaruh positif terhadap OCB dengan Merasakan kewajiban menjadi variabel mediasi	Diterima
Hipotesis 8 : Leader-member Exchange berpengaruh positif terhadap OCB dengan Merasakan kewajiban menjadi variabel mediasi	Diterima
Hipotesis 9: Manajemen kesan berpengaruh positif terhadap OCB dengan Merasakan kewajiban (terhadap supervisor) menjadi variabel mediasi	Ditolak
Hipotesis 10 : Manajemen kesan berpengaruh positif terhadap Merasakan kewajiban (terhadap supervisor)	Ditolak

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

**Pengujian Hipotesis 1**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa ,manajemen kesan (*Impression Management*) berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) IM terhadap OCB (beta) = 0,192 dengan *p-value* = 0,007 yang menunjukkan signifikansi di bawah nilai syarat maksimum 0,01 Sehingga hipotesis pertama dapat diterima.

Dapat disimpulkan bahwa seiring dengan bertambahnya nilai IM yang meningkat maka akan meningkatkan nilai OCB. Peningkatan nilai IM menunjukkan bahwa tingkat usaha individu (secara sadar atau tidak sadar) untuk mengendalikan gambaran yang terencana dalam interaksi sosial menjadi semakin tinggi. Sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan kemunculan perilaku dimensi OCB pada karyawan yang dapat diamati oleh supervisor. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian oleh Rioux dan Penner(2009) yang menyatakan mengenai *Impression Management* (IM) yang ikut serta berpengaruh dalam pemunculan OCB.

**Pengujian Hipotesis 2**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Merasakan Kewajiban (*Felt Obligation*) berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dengan diketahui nilai koefisien jalur (*path coefficient*) FO terhadap OCB (beta) = 0,323 dengan *p-value* = <0,001 yang menunjukkan signifikansi di bawah nilai syarat maksimum 0,01. Sehingga hipotesis kedua dapat diterima.

Dapat disimpulkan bahwa seiring dengan bertambahnya nilai FO yang meningkat maka akan meningkatkan nilai OCB. Peningkatan nilai FO menunjukkan bahwa tingkat merasakan kewajiban yang dirasakan oleh karyawan terhadap supervisor menjadi semakin tinggi. Sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan kemunculan perilaku dimensi OCB pada karyawan yang dapat diamati oleh supervisor. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian oleh Batson (1987) mengenai teori motivasi altruistik dan motivasi egoistik, yang menyatakan bahwa dua tipe umum motivasi yang mengendalikan OCB yakni keinginan untuk membuat kesan baik, merasakan tugas (kewajiban) terhadap organisasi dan terhadap diri atasan, dan kepuasan intrinsik yang diajukan sebagai motivasi egoistik.

**Pengujian Hipotesis 3**

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif signifikan terhadap Merasakan kewajiban (terhadap supervisor), dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) LMX terhadap FO (beta) = 0,27 dengan *p-value* = <0,001 yang menunjukkan signifikansi di bawah nilai syarat maksimum 0,01. Sehingga hipotesis ketiga dapat diterima.

Dapat disimpulkan bahwa seiring dengan bertambahnya nilai LMX akan meningkatkan nilai FO. Peningkatan nilai LMX menunjukkan bahwa hubungan efektif antara pemimpin dan para anggota yang menumbuhkan perilaku rekanan dewasa (*mature partnerships*) menjadi semakin tinggi. Sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan perasaan memiliki kewajiban pada karyawan kepada supervisor (FO). Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Yuan (2006) yang menyatakan bahwa LMX adalah prediktor kuat dari FO (terhadap supervisor).

#### **Pengujian Hipotesis 4**

Pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa *Perceived Organization Support* (POS) berpengaruh positif signifikan terhadap Merasakan kewajiban (terhadap supervisor), dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) POS terhadap FO (beta) = 0,386 dengan *p-value* = <0,001 yang menunjukkan signifikansi di bawah nilai syarat maksimum 0,01. Sehingga hipotesis keempat dapat diterima.

Dapat disimpulkan bahwa seiring dengan bertambahnya nilai POS akan meningkatkan nilai FO. Peningkatan nilai POS menunjukkan bahwa pandangan karyawan akan dukungan organisasi yang ditempatinya menjadi semakin tinggi. Sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan perasaan memiliki kewajiban pada karyawan kepada supervisor (FO). Hasil temuan ini melengkapi hasil penelitian Yuan (2006), bahwa POS terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *Felt Obligation* (terhadap organisasi). Maka dieksplorasi dengan menganalisa menghubungkan POS terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dengan *Felt Obligation* (terhadap supervisor) sebagai variabel mediasi, dimana hal ini belum disadari dan dilakukan pada penelitian Yuan. Semakin tinggi tingkat POS maka semakin tinggi tingkat *Felt Obligation* (terhadap supervisor).

#### **Pengujian Hipotesis 5**

Pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap OCB, dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) LMX terhadap OCB (beta) = 0,286 dengan *p-value* = <0,001 yang menunjukkan signifikansi di bawah nilai syarat maksimum 0,01. Sehingga hipotesis kelima dapat diterima.

Dapat disimpulkan bahwa seiring dengan bertambahnya nilai LMX akan meningkatkan nilai OCB. Peningkatan nilai LMX menunjukkan bahwa hubungan efektif antara pemimpin dan para anggota yang menumbuhkan perilaku rekanan dewasa (*mature partnerships*) menjadi semakin tinggi. Sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan kemunculan perilaku dimensi OCB pada karyawan yang dapat diamati oleh supervisor. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Asgari Ali *et al.* (2008) yang menyatakan bahwa semakin tinggi LMX maka semakin tinggi tingkat OCB.

#### **Pengujian Hipotesis 6**

Pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dengan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) POS terhadap OCB (beta) = 0,226 dengan *p-value* = 0,002 yang menunjukkan signifikansi di bawah nilai syarat maksimum 0,01. Sehingga hipotesis keenam dapat diterima.

Dapat disimpulkan bahwa seiring dengan bertambahnya nilai POS akan meningkatkan nilai OCB. Peningkatan nilai POS menunjukkan bahwa pandangan karyawan akan dukungan organisasi yang ditempatinya menjadi semakin tinggi. Sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan kemunculan perilaku dimensi OCB pada karyawan yang dapat diamati oleh supervisor. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian oleh Karen Heather Hunter (2011) yang menghasilkan kesimpulan bahwa POS berpengaruh positif terhadap FO dan variabel FO yang berpengaruh positif terhadap OCB.

### Pengujian Hipotesis 7

Pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Merasakan kewajiban menjadi variabel mediasi. Analisis Sobel *test* membuktikan bahwa POS berpengaruh tidak langsung terhadap OCB dengan  $t$  hitung sebesar 3,22 di atas nilai minimum  $t$  tabel ( $\alpha = 1\%$ ) yakni 2,365. Hal ini memberikan suatu kesimpulan bahwa keberadaan FO sebagai variabel mediasi yang baik dan signifikan antara variabel POS dan OCB. Sehingga hipotesis ketujuh dapat diterima.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian ini melengkapi hasil penelitian Yuan (2006), seperti halnya pada pembahasan uji hipotesis keempat di atas. Pada penelitian Yuan (hyp.5a), POS terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *Felt Obligation* (terhadap organisasi). Maka dieksplorasi dengan menganalisa menghubungkan POS terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dengan *Felt Obligation* (terhadap supervisor) sebagai variabel mediasi. Dimana hal ini belum disadari dan dilakukan pada penelitian Yuan. Didapatkan kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat POS maka semakin tinggi tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan ikut serta *Felt Obligation* (terhadap supervisor) sebagai variabel mediasi.

### Pengujian Hipotesis 8

Pengujian hipotesis kedelapan menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dengan Merasakan kewajiban (FO) menjadi variabel mediasi. Analisis Sobel *test* membuktikan bahwa LMX berpengaruh tidak langsung terhadap OCB dengan  $t$  hitung sebesar 2,68 di atas nilai minimum  $t$  tabel ( $\alpha = 1\%$ ) yakni 2,365. Hal ini memberikan suatu kesimpulan bahwa keberadaan FO sebagai variabel mediasi yang baik dan signifikan antara variabel LMX dan variabel OCB. Sehingga hipotesis kedelapan dapat diterima.

Dapat disimpulkan bahwa seiring dengan bertambahnya nilai LMX akan meningkatkan nilai OCB disertai dengan adanya perasaan kewajiban terhadap supervisor. Peningkatan nilai LMX menunjukkan bahwa hubungan efektif antara pemimpin dan para anggota yang menumbuhkan perilaku rekanan dewasa (*mature partnerships*) menjadi semakin tinggi. Sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan kemunculan perilaku dimensi OCB pada karyawan yang dapat diamati oleh supervisor. Hasil penelitian ini melengkapi hasil penelitian Yuan (2006), yang dari hasil penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif dan kuat antara LMX dengan FO (terhadap supervisor), dan FO (terhadap supervisor) yang berhubungan positif dan kuat terhadap OCB (terhadap supervisor) maupun OCB (terhadap organisasi).

### Pengujian Hipotesis 9

Pengujian hipotesis kesembilan menunjukkan bahwa Manajemen kesan (*Impression Management*) berpengaruh positif terhadap OCB dengan Merasakan kewajiban (terhadap supervisor) menjadi variabel mediasi. Analisis Sobel *test* membuktikan bahwa IM berpengaruh tidak langsung terhadap OCB dengan  $t$  hitung sebesar 2,02 di bawah nilai minimum  $t$  tabel ( $\alpha = 1\%$ ) yakni 2,365. Dengan nilai  $p$ -value Hal ini memberikan suatu kesimpulan bahwa keberadaan FO sebagai variabel mediasi yang kurang baik dan tidak signifikan antara variabel IM dan variabel OCB. Sehingga hipotesis kesembilan tidak dapat diterima.

Dapat disimpulkan bahwa seiring dengan bertambahnya nilai IM akan meningkatkan nilai OCB tanpa disertai dengan adanya perasaan kewajiban terhadap supervisor. Peningkatan nilai IM menunjukkan bahwa tingkat usaha individu (secara sadar atau tidak sadar) untuk mengendalikan gambaran yang terencana dalam interaksi sosial menjadi semakin tinggi. Sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan kemunculan perilaku dimensi OCB pada karyawan yang dapat diamati oleh supervisor, tanpa disertai dengan adanya merasakan kewajiban (FO).

### Pengujian Hipotesis 10

Pengujian hipotesis kesepuluh menunjukkan bahwa Manajemen kesan (*Impression Management*) berpengaruh positif terhadap Merasakan kewajiban (terhadap supervisor). Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) IM terhadap OCB ( $\beta$ ) = 0,180 dengan  $p$ -value = 0,010 yang menunjukkan signifikansi tepat sama dengan syarat maksimum 0,01. Sehingga hipotesis kesepuluh tidak dapat diterima.

Dapat disimpulkan bahwa seiring dengan bertambahnya nilai IM akan meningkatkan nilai FO namun tidak dengan signifikan. Peningkatan nilai IM menunjukkan bahwa tingkat usaha individu (secara sadar atau tidak sadar) untuk mengendalikan gambaran yang terencana dalam

interaksi sosial menjadi semakin tinggi Dalam hasil penelitian ini, hal tersebut tidak secara signifikan berdampak pada peningkatan perasaan memiliki kewajiban oleh karyawan kepada supervisor (FO).

## KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) memiliki anteseden yakni perasaan kewajiban oleh karyawan kepada atasan yang diwakili oleh variabel *Felt Obligation* (FO). Perasaan kewajiban dapat dipengaruhi oleh dua variabel yakni *Perceived Organization Support* (POS), dan *Leader-Member Exchange* (LMX). Manajemen kesan tidak menimbulkan perasaan kewajiban karyawan kepada atasan, melainkan menimbulkan secara langsung kenampakan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang dapat diamati oleh atasan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. *Pertama*, penelitian belum berhasil mewujudkan data penelitian yang dapat melalui sejumlah uji asumsi klasik dengan sempurna. Pada pengolahan data dan pengujian sebelumnya yaitu pada software AMOS 22, belum dapat menunjukkan hasil yang baik karena ketidaknormalan distribusi data. Sementara pada metode Partial Least Square (PLS), tidak disyaratkan data terdistribusi normal. *Kedua*, Penelitian ini belum dapat memberikan gambaran keseluruhan responden yang tergolong karyawan RSUP Dr.Kariadi. Karena sampel hanya diambil pada kelompok perawat dan ketua perawat atau biasa disebut dengan kepala ruang.

Atas dasar keterbatasan tersebut, pada penelitian selanjutnya disarankan agar menambah variabel lain untuk meningkatkan perasaan kewajiban (FO) dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Kemudian agar menambahkan kiprah bagi teori Batson mengenai teori altruistik sekaligus teori egoistik. *Kedua*, adanya hasil penelitian yang menunjukkan ketidaknormalan distribusi data, dapat menjadi perbedaan dengan penelitian terdahulu agar dapat dilakukan penelitian selanjutnya dengan obyek dari bidang yang sama (bidang medis) ataupun bidang yang lainnya. *Ketiga*, pengambilan sampel pada penelitian yang akan datang dapat diperluas cakupannya tidak hanya pada wilayah karyawan rumah sakit (bidang medis), namun juga dapat pada bidang perbankan, dan pendidikan.

## REFERENSI

- Asgari, Ali, Silong, A.D., Ahmad, A. And Samah, B.A. 2008. The Relation Between Leader-Member Exchange, Organizational Inflexibility, Perceived Organizational Support, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behavior. *African Journal of Business Management* Vol.2 (8) pp. 138-145
- Bozeman, D.P. and Kacmar, K.M., 1997. A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69 (1), 9-30.
- Brief, A.P., & Motowidlo, S.J. 1986. Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*. 11: 710-725.
- Chahal, Hardeep, & Mehta, Shivani. 2010. Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) : A Conceptual Framework in Reference to Health Care Sector. *Journal of Services Research* Vol.10 No.2. Institute for International Management and Technology, India.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K.M., Sucharski, I.L., & Aselage, J. 2009. Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which?. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124. Heldref Publications
- Cherubin, Gene L. 2011. *Perceived Organizational Support and Engagement*. School of Business and Leadership, Nyack College.
- Chin, W.W. 1998. Issues and Opinions on Structural Equation Modelling, *MIS Quarterly*, 22, 7-16.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71: 500-507.

- Fletcher C. 1989. Impression Management in The Selection Interview. Dalam Giacalone RA, Rosenfeld P (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 269–281). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fletcher C. 1990. The Relationship Between Candidate Personality, Self-Presentation Strategies, and Interviewer Assessments in Selection Interviews: An Empirical Study. *Human Relations*, 43, 739–749.
- Gilmore, D.C., Stevens, C.K., Harrell-Cook G., & Ferris G.R.. 1999. Impression Management Tactics. Dalam Eder RW, HarrisMM(Eds.), *The Employment Interview Handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Giacalone, R.A. and Rosenfeld, P., eds. 1990. *Impression Management in The Organization*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Graen, G., & Uhl-Bien. 1995. Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of Leadership Over 25 Years Applying a Multilevel Multidomain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247
- Graen, G.B., & Scandura, T.A. 1987. Toward a Psychology of Dyadic Organizing. dalam L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 9 : 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hunter, Karen Heather. 2011. *Organizational Support and Motivational Theories: Theoretical Integration and Empirical Analysis*. School of Business, University of Alberta.
- Ishak, Noormala Amir, & Alam, Syed Shah. 2009. Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour: the Mediating Impact of Self-Esteem. *International Journal of Business Management* Vol.4 No.3 March. CCSEnet.org
- Jones, E.E., Pittman, T.S. 1982. Toward A General Theory of Strategic Self-Presentation. In Suls J (Ed.), *Psychological Perspectives on The Self* (vol. 1, pp. 231–262). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kaihatu, T.S. & Rini, W.A. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen*. 98.1 : 49-61.
- Leary, M.R. and Kowalski, R.M. 1990. Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, 107 (1), 34-47.
- Leary, M.R.. 1996. *Self-Presentation: Impression Management and Interpersonal Behavior*. Norwood, MA: Westwood Press.
- Lee, K., & Allen, N.J., 2002. Organizational Citizenship Behaviour and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- Lunenburg, F. 2010. Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on The Leadership Process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1-5. Retrieved from <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg.%20FredC.%20Leader-Member%20Exchange%20Theory%20IJMBA%20v13%202010.pdf>
- Mas'ud, Fu'ad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep & Aplikasi*. Semarang: BP Undip.
- Muse, Lori A., & Stamper, Christina L. 2007. Perceived Organizational Support: Evidence for A Mediated Association with Work Performance. *Journal of Managerial Issues* Vol.XIX No.4. p.517-535.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D.W., & Ryan, K. 1995. A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*. 48: 775-802.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. 2006. *Organizational Citizenship Behaviour : It's Nature, Antecedents and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Podsakoff, P.M., MacKensie, S.B., Paine, J., & Bachrach, D. 2000. Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Schlenker, B.R. 1980. *Impression Management*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan ke-20. Bandung : CV. Alfabeta.



- Truckenbrodt, Y. 2000. The Relationship Between Leader-Member Exchange, and Commitment and Organizational Citizenship Behaviour, *Acquisition Review Quarterly-Summer* 2000, 233-244. Retrieved from <http://www.au.af.mil/au/awe/awegate/dau/truck.pdf>
- 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*. 78: 374-381.
- Yuan, Ling. 2006. *A Motivational Model of Organizational Citizenship Behaviour*. Thesis for PhD, University of Illinois at Chicago, Chicago