

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED OF LEADER-MEMBER
INTERACTION QUALITY AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR ON CONTRACT EMPLOYEES OF BANK RAKYAT
INDONESIA (BRI) REGIONAL OFFICE SEMARANG**

Sarah Florenzia Hapsari, Frieda NRH*, Endah Mujiasih*

Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro

sarahflorenzia@gmail.com, frieda_nrh@yahoo.co.id, ariesta_ema@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between perceived of leader-member interaction quality and organizational citizenship behavior on contract employees of BRI Regional Office Semarang. The population in this study is 50 employees and sample was 44 employees. Data collection using OCB scale consisting of 29 aitem ($\alpha = 0.943$) and perceived of leader-member interaction quality scale consisting of 34 aitem ($\alpha = 0.926$).

Results of data analysis with simple regression analysis method produced correlation coefficient (r_{xy}) of 0.756 with $p = 0.000$ ($p < 0,05$). The results showed significant positive relationship direction between perceived of leader-member interaction quality with OCB on contracts employees of BRI Regional Office Semarang.

Keywords: Perceived of Leader-Member Interaction Quality, OCB

*penulis penanggungjawab

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Bank Rakyat Indonesia (BRI) sebagai salah satu badan usaha milik negara (BUMN) sudah sepatutnya memberikan perhatian yang lebih terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah sehingga mampu mendukung semua kegiatan operasional kerja dan membantu pencapaian tujuan dan sasaran (target) yang ingin dicapai perusahaan (Purba, 2003, h. 7). Penting kiranya agar tujuan dan target perusahaan tercapai maka dibutuhkan banyak karyawan. Tetapi, kendala yang dihadapi untuk mempekerjakan lebih banyak tenaga lagi adalah masalah dana untuk menggaji karyawan. Salah satu upaya yang terbaik dengan meminimalkan pengeluaran perusahaan adalah mempekerjakan karyawan dengan sistem kontrak.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Nugraha (2010, h. 4), satu alasan Bank Rakyat Indonesia memilih memakai sistem kontrak pada karyawannya adalah alasan penghematan. Dana penggajian dapat dihemat dan tunjangan yang diberikan kepada karyawan kontrak bisa lebih ditekan. Namun, jumlah pegawai kontrak yang banyak tersebut menimbulkan permasalahan, salah satunya tentang kinerja mereka.

Setiap organisasi tidak terkecuali organisasi pemerintah terdapat OCB atau *Organizational Citizenship Behavior* yaitu aturan tidak resmi yang bersifat sukarela. Dengan adanya OCB diharapkan pegawai kontrak dapat lebih menyatu dengan lingkungan pekerjaannya (Paramita dkk, 2007, h. 2). OCB sangat dibutuhkan di perusahaan seperti Bank BRI, sesuai dengan motto Bank BRI adalah “Melayani Dengan Setulus Hati”, sehingga diharapkan menjadi bank yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah dengan memberikan pelayanan prima melalui jaringan kerja yang tersebar luas di seluruh Indonesia dan juga didukung oleh sumber daya manusia yang profesional.

Organ (dalam Seniati, 2004, h. 106) mengungkapkan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara bersamaan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Katz (dalam Robert & Hogan, 2002, h.46) menekankan bahwa

OCB merupakan perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada di luar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya suatu organisasi. Beberapa hal memang menjadi faktor penting dalam memunculkan OCB. Faktor yang dapat berpengaruh pada karyawan kontrak seperti kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, dan kepuasan kerja dapat menjadi perhatian khusus untuk lebih dimaksimalkan. 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 karena alat secanggih apapun yang dimiliki suatu organisasi tidak akan bermanfaat jika peran aktif sumber daya manusia tidak diikutsertakan (Sahertian, 2010, h. 156). Kepemimpinan memegang peranan yang penting dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan guna mencapai tujuan organisasi karena hal tersebut dapat menunjang sumber daya manusia dalam organisasi dapat bekerja dengan efisien dan efektif (Sahertian, 2010, h.156).

Schwandt dan Marquardt (dalam Sahertian, 2010, h. 156) mengatakan bahwa “tidak ada peran lain dalam organisasi yang telah menarik begitu banyak perhatian seperti peran pemimpin”. Peran pemimpin sangat diperlukan dalam menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan yang terjadi, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, dan menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi.

Novliadi (2006, h. 47) juga membuktikan dengan penelitian pada karyawan Universitas Nasional di Jakarta dengan sampel 89 orang menunjukkan korelasi positif antara persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan dengan OCB yang kemudian mendukung perspektif pertukaran sosial di mana seorang karyawan menunjukkan kinerja lebih dari yang disyaratkan (OCB) sebagai bentuk pertukaran atau balasan dari hasil interaksi yang positif dengan atasannya, misal perhatian, pujian, dan bantuan dari atasan.

Ivancevich (Ivancevich *et al.* 2007, h. 215) mendefinisikan kualitas interaksi atasan bawahan adalah sebagai pendekatan yang mengenali tidak adanya konsistensi perilaku pemimpin kepada seluruh bawahannya. Pemimpin membina ikatan dan hubungan pribadi terhadap masing-masing bawahannya. Wayne *et al* (2002, h. 590-598) menyebutkan 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.

Namun, beberapa hasil penelitian masih ada yang menemukan hubungan tidak signifikan antara kedua variabel ini sehingga diragukan reliabilitasnya, seperti penelitian yang dilakukan Sandjaja (2012, h. 58), Asgari *et al* (2008, h. 147), dan Rofcanin *et al* (2010, h. 98) sehingga peneliti tertarik untuk meneliti kembali mengenai hubungan kedua variabel ini.

TINJAUAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (2006 dkk, h.139) menjelaskan bahwa *OCB* merupakan perilaku yang berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi.

Lima aspek dari *OCB*, yaitu: *altruism* yaitu perilaku menolong sesama rekan kerjanya yang mengalami kesulitan mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi, *civic virtue* yaitu perilaku yang mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni, *conscientiousness* yaitu dapat berupa perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh karyawan, *courtesy* yaitu perilaku karyawan dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah – masalah interpersonal dan *sportsmanship* yaitu perilaku karyawan yang

memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang sesuai dengan dirinya dalam organisasi tanpa mengajukan keluhan atau protes.

Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan Bawahan

Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan adalah suatu penilaian secara kognisi dan afeksi terhadap tingkat kedekatan atasan dengan bawahannya yang bervariasi (unik) dalam suatu hubungan kerja yang terjalin. Semakin tinggi kualitas interaksi atasan dengan bawahannya maka tingkat kepercayaan dan dukungan yang terjadi pada keduanya semakin tinggi.

Aspek-aspek Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan yaitu kedekatan yaitu meliputi pemahaman dan perasaan karyawan untuk meningkatkan kedekatan dengan atasannya. Hal ini dapat dimulai dari ketertarikan *personality* antara karyawan dan atasan. Dukungan yaitu meliputi pemahaman dan harapan karyawan mengenai ungkapan dukungan terhadap tujuan pekerjaan dan karakter personal dari anggota hubungan atasan bawahan (atasan mendukung bawahan, bawahan mendukung atasan). Paling terakhir, kepercayaan yaitu pemahaman dan perasaan atasan dan bawahan yang mampu bertindak untuk membangun rasa saling percaya sehingga hasilnya dapat memberikan efek positif terhadap kinerja individual dan kelompok.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan 2 skala, yaitu Skala OCB terdiri dari 40 aitem dan Skala persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan terdiri dari 48 aitem. Dalam masing-masing skala terdapat 4 pilihan jawaban yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS).

Populasi dalam penelitian ini adalah 50 karyawan kontrak dan sampel penelitian berjumlah 44 karyawan kontrak Bank Rakyat Indonesia (BRI) kantor wilayah Semarang yang bekerja di bagian *back office*. Penentuan sampel dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Sebelum menguji kebenaran hipotesis, dilakukan uji asumsi yang berupa uji normalitas dan uji linearitas sebagai syarat penggunaan analisis regresi. Hasil uji normalitas skor *Kolmogorov-Smirnov* pada variabel OCB sebesar 1,010 dengan $p = 0,260$ ($p > 0,05$), yang berarti sebaran datanya berbentuk normal. Variabel persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan juga memiliki sebaran data yang berdistribusi normal dengan skor *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,858 dengan $p = 0,453$ ($p > 0,05$).

Uji linearitas hubungan antara variabel persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan dan OCB mendapatkan hasil $F_{\text{hitung}} = 56,021$ dengan $p = 0,00$ ($p < 0,05$). Hasil uji linearitas hubungan antara variabel persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan dan OCB adalah linear.

Berdasarkan output dari hasil analisis regresi sederhana diperoleh koefisien korelasi sebesar $r_{xy} = 0,756$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$) menunjukkan arah hubungan positif, artinya bahwa semakin positif persepsi kualitas interaksi atasan bawahan maka semakin tinggi OCB.

Tingkat signifikansi korelasi $p = 0,000$ ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan dan OCB, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan antara variabel persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan dan OCB dapat diterima.

Koefisien determinasi pada tabel menunjukkan bahwa *R Square* sebesar 0,572. Angka tersebut mengandung arti bahwa dalam penelitian ini persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan mempunyai sumbangan efektif sebesar 57,2% terhadap OCB karyawan.

Pembahasan

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik analisis regresi sederhana didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan antara persepsi terhadap

kualitas interaksi atasan bawahan dengan OCB pada karyawan kontrak BRI Kantor Wilayah Semarang. Hasil tersebut ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,756 dengan nilai $p=0,000$ ($p<0,05$). Nilai r_{xy} positif menunjukkan arah hubungan kedua variabel positif, yaitu semakin tinggi persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan, maka semakin tinggi OCB.

Kekhawatiran terhadap sebagian besar karyawan yang belum mampu menampilkan OCB dengan baik ternyata tidak sesuai dengan hasil penelitian yang ada. Kondisi tersebut dapat terjadi karena beberapa hal. Pertama, adanya budaya organisasi yang ada di dalam organisasi. Budaya organisasi seperti doa pagi, yel-yel setiap bagian, acara *sharing* setiap bagian maupun gabungan seluruh bagian, olahraga bersama, dan kegiatan outbound setiap tahun memang rutin diadakan, walaupun ada karyawan yang terlambat, bermalas-malasan, atau tidak mengikuti setidaknya budaya organisasi ini terus berkelanjutan dan konsisten. Interaksi antara atasan dan bawahan akan muncul didalam budaya organisasi tersebut yang kemudian akan memunculkan persepsi yang positif diantara keduanya sehingga karyawan yang memunculkan persepsi positif terhadap atasannya akan merasa terdukung dan akan berusaha menampilkan kinerja yang terbaik untuk atasan dan perusahaan. Hal ini didukung oleh penemuan Konovsky dan Pugh (dalam Novliadi, 2006, h. 20) yang mengungkapkan bahwa atasan yang baik akan dapat mendorong perilaku *citizenship* sebab akibat dari hubungan perilaku timbal balik yang dikembangkan antara atasan dan karyawan. Seseorang atasan yang memperlakukan karyawan dengan tepat dan adil maka atas dasar norma timbal balik, karyawan pasti akan membalasnya dengan perilaku *citizenship* yang seimbang.

Kedua, tingginya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan kontrak Bank BRI Kantor Wilayah Semarang juga dipengaruhi oleh hal lain yaitu pemberian upah yang dirasa lebih besar daripada perusahaan perbankan lain. Survey pada Bank-bank Amerika yang dilakukan oleh Schultz (dalam Organ, 2006, h. 60) menghasilkan bahwa salah satu kunci untuk mempertahankan karyawan adalah kepuasan karyawan mengenai sistem kompensasi yang adil dan kompetitif.

Penelitian yang melibatkan 3500 karyawan tersebut menyatakan kompensasi yang lebih tinggi di perusahaan lain merupakan alasan untuk meninggalkan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan teori yang dijelaskan Sidors dalam penelitiannya bahwa faktor-faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara garis besar ada dua yaitu: faktor dari dalam diri individu (internal) dan faktor dari luar diri individu (eksternal) (Sidors, dkk., 2001, h. 5). Faktor internal antara lain moral, motivasi kerja, dan sikap positif, sedangkan faktor eksternal antara lain sistem manajemen, sistem kepemimpinan, dan karakteristik organisasi. Sumber lain menambahkan faktor lain yang mempengaruhi OCB yaitu masa kerja karyawan dan persepsi dukungan organisasi (Jahangir, dkk, 2004). Robbins & Judge (2008, h.113) mengungkapkan faktor utama penentu OCB adalah kepuasan kerja melalui persepsi-persepsi keadilan.

Penting kiranya sebuah organisasi dapat merangsang terbentuknya OCB, karena tanpa OCB sebuah organisasi akan berjalan kurang sempurna dalam mencapai visi dan misi organisasi atau bahkan dapat mengganggu kelancaran jalannya perusahaan. Endrawati (2011, h. 3) mengungkapkan akibat lain apabila OCB kurang maka di saat perusahaan benar-benar memerlukan tenaga dan pikiran karyawan di luar perannya, perusahaan akan menemui kesulitan, yang pada akhirnya tujuan organisasi tidak dapat tercapai.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Ada hubungan positif antara persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kantor Wilayah Semarang, artinya semakin tinggi persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan sebaliknya, semakin rendah persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan yang dimiliki karyawan maka semakin rendah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Saran

Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti tentang variabel OCB disarankan untuk lebih memperhatikan variabel-variabel lain yang mungkin mempengaruhi OCB pada karyawan seperti perubahan organisasi atau kepribadian. Hasil penelitian di lapangan menemukan bahwa terdapat kemungkinan bahwa faktor lain juga yang mempengaruhi OCB. Peneliti lain juga dapat meneliti bentuk-bentuk OCB secara terpisah dan menambahkan frekuensi sebagai variabel moderasi serta seperti dengan melakukan penelitian dalam lingkup populasi yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Abusama, B. 2008. The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Social Sciences*. Vol 6, Number 4, p. 140-151.
- Endrawati. 2011. *Hubungan antara Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PT. DMST, Sragen*. Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta: tidak diterbitkan.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. dan Matteson, M. T. 2007. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Jahangir, N., Akbar, M. M. & Haq, M. 2004. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedent. *BRAC University Journal*. Vol. I, no. 2, p. 75-85.
- Nugraha, A. 2010. *Analisis Pengaruh Ketidakamanan Kerja Dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada karyawan kontrak PT Bank Rakyat Indonesia cabang Semarang Patimura dan unit kerjanya*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang: tidak diterbitkan.
- Novliadi, F. 2006. Organizational Citizenship Behavior Karyawan ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi. *Psikologia*. Vol. 2, no. 1, hal. 39-46.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. London: Sage Publications.

- Paramita, A. R., Rahardjo, M. & Sofian, S. 2007. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB Pegawai Kontrak. eprints.undip.ac.id/14948/1/affymOCB.pdf. Diakses pada tanggal 25 September 2012.
- Purba, J. H. V. 2003. Tanggapan Nasabah Atas Produk Perbankan Studi Kasus di BRI Cabang Bogor. *Jurnal Ilmiah Kesatuan*. Vol 5, no 2.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi (Edisi 12)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Roberts, B. W. dan Hogan, R. 2002. *Personality Psychology in the Workplace*. Washington DC: American Psychology Association.
- Rofcanin, Y., & Mehtap, Ö. 2010. Implications of Leader-Member Exchange Relationship (LMX) Theory and Transformational Leadership Dimensions on Subordinate Citizenship Behavior: An Empirical Paper from Turkey with Services Industry Focus. *International Journal of Global Business*. Vol 3, no 1, p. 83-101.
- Sandjaja, M. & Handojo, S. 2012. Pengaruh Leader Member Exchange dan Work Family Conflict terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol. 1, no.02, hal. 55-62.
- Sahertian, Pieter. 2010. Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Dan Tugas Sebagai Antecedent Komitmen Organisasional, Self-Efficacy Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Vol.12, no. 2, hal. 156-169.
- Seniati, A. N. L & Purba, E. D. 2004. Pengaruh Kepribadian Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Makara Sosial Humaniora*. Vol. 8, no. 3, hal. 11-17.
- Siders, M.A., George, G., & Dharwadkar, R. 2001. The Relationship Of Internal And External Commitment Foci To Objective Job Performance Measures. *In Press - Academy of Management Journal*.
- Wayne, S.J., Store, L.M., Bommer, W.H. & Tetrick, L.E. 2002. The Role of Fair Treatment and Reward In Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, no. 3, p. 590-598.