
ANALISIS PERAN KUALITAS INTERAKSI ATASAN DAN BAWAHAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* BERDASARKAN PERSEPSI PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN NASIONAL PROVINSI SULAWESI UTARA

ANALYSIS OF THE ROLE OF SUPERVISOR AND SUBORDINATE INTERACTION QUALITY OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR BASED ON EMPLOYEE PERCEPTIONS DINAS PENDIDIKAN NASIONAL PROVINSI SULAWESI UTARA

Jillyati Sthella Lengkong¹, Joice Lopian², Victor Lengkong³

^{1,2,3}*Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Sam Ratulangi, Manado 95115, Indonesia
E-mail: ¹sthellajill@yahoo.com*

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh Interaksi Atasan dan Bawahan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) berdasarkan persepsi pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian mengenai OCB juga menjadi aspek yang hampir jarang terjadi dalam lingkungan aparatur pemerintahan. Tindakan organizational citizenship behavior dari pegawai muncul oleh karena bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja. Metode penelitian ini menggunakan alat analisis hubungan regresi sederhana. Sampel pada penelitian adalah pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. Hasil dari penelitian ini didapati bahwa interaksi atasan dan bawahan tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, karena interaksi atasan dan bawahan hanya memainkan peranan yang kecil dalam memunculkan tindakan OCB.

Kata kunci: Interaksi Atasan dan Bawahan, Organizational Citizenship Behavior, Regresi Linear Sederhana

ABSTRACT

This aim to analyze the relationship between Interaction of Leader and Subordinate and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) from the employee perception at Dinas Pendidikan Nasional, Provinsi Sulawesi Utara. Research about OCB is still rare among the government environment. OCB immerse from the awareness and voluntary calling within an employee. This research used simple regression analysis. The sampel in this research is the employee in Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. The result shows that there is no significant relationship between Interaction of Leader & Subordinate and Organizational Citizenship Behavior and because the interaction play only small role in OCB.

Keywords: Interaction of Leader & Subordinate, Organizational Citizenship Behavior, Simple Regression

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Era globalisasi saat ini menuntut kinerja organisasi yang tinggi agar dapat bertahan di tengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat (*hypercompetition*) antar organisasi. Perubahan eksternal semestinya juga diikuti oleh perubahan internal organisasi, agar dapat beradaptasi terhadap lingkungannya. Disinilah sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting dalam usaha pencapaian keberhasilan semacam ini. Ulrich (2008) menyatakan bahwa kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia sebagai inisiator dan agen perubahan, juga sebagai pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi.

Kemauan pegawai untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihinya ketika berada dalam organisasi bersangkutan. Kontribusi pegawai terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan pegawai. Kemauan pegawai untuk memberikan sumbangan kepada tempat kerjanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi tujuan dan harapan-harapan pegawainya. Di era teknologi seperti sekarang ini untuk mencapai keunggulan, organisasi harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut “perilaku sesuai” pegawai yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Selanjutnya, tema penelitian ini terkait dengan peran OCB ditinjau dari kualitas interaksi atasan-bawahan (*Leader-Member Exchange/LMX*). Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), model LMX didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu per satu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya. LMX berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Daft, 2011).

Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara merupakan sebuah instansi pemerintah yang berfokus pada terselenggaranya layanan pendidikan, mewujudkan masyarakat cerdas komprehensif yang semakin berbudaya, berdaya saing dan sejahtera. Tugas Utama Dinas Diknas Provinsi Sulawesi Utara antara lain meningkatkan ketersediaan layanan pendidikan untuk masyarakat, meningkatkan kualitas mutu dan relevansi menuju layanan sekolah bertaraf internasional. Hubungan interaksi dari atasan ditunjukkan melalui pemberian informasi secara rinci pada saat pemberian tugas kepada bawahan. Pemberian informasi ini bertujuan untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diinstruksikan. Cukupnya kebutuhan informasi yang didapatkan oleh para pegawai dari pimpinan untuk mengerjakan tugas-tugas mereka mempengaruhi kenyamanan dan kepuasan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Adanya pernyataan pegawai yang diwakili oleh Martha Wantania selaku koordinator pejabat pengawas mengenai pemberian informasi, kejelasan perintah, teguran secara lisan maupun tertulis dan pujian oleh atasan dengan tingkat yang lebih rendah, lebih dipahami oleh bawahan karena bersifat terbuka. Atasan dalam hal ini tidak semata-mata hanya memberikan informasi seadanya, namun juga berupaya memberikan pengawasan, masukan, berbagi pengalaman, serta menggali informasi lebih dalam mengenai tugas dan perintah yang diberikan kepada pegawai. Struktur organisasi di Dinas ini difungsikan sebagai garis terang batasan-batasan pembagian tugas pokok dimana baik atasan maupun bawahan diharapkan mampu

bekerjasama dengan baik, bersifat kekeluargaan namun tetap dalam konteks interaksi yang sopan baik formal maupun informal serta tidak mengabaikan tugas masing-masing.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan model uji pengaruh antar variabel. Lokasi penelitian berada di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. Waktu Penelitian dari Bulan Maret 2016 sampai dengan Agustus 2016. Jumlah populasi seluruh pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara berjumlah 265 personil. Dan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini berjumlah 30 orang.

Definisi Operasional Variabel dan Indikator

1. Persepsi Kualitas Interaksi atasan-bawahan. Indikator yang digunakan adalah :
 1. Kemampuan atasan melakukan pendekatan (*approachability*) dan kemampuan atasan bertindak luwes (*flexibility*) terhadap bawahannya.
 2. Kesiediaan untuk menggunakan kekuasaan otoritasnya untuk membantu bawahan memecahkan masalah yang dihadapi.
 3. Kejelasan dari harapan (*expectation*) dan umpan balik (*feedback*) atasan yang ditujukan pada bawahan.
 4. Kemampuan bawahan untuk mempengaruhi atasan untuk mengubah peran yang dimainkan.
 5. Kesempatan bawahan untuk bersama-sama dengan atasan melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja.
2. Organizational Citizenship Behaviour. Indikator yang digunakan adalah :
 1. *Altruism*, Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi terkait tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.
 2. *Courtesy*, Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.
 3. *Sportsmanship*, Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.
 4. *Conscientiousness*, Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai.
 5. *Civic virtue*, Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Dimensi ini mengaruh pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Pengukuran variabel menggunakan skala likert yang dikembangkan oleh Rensis Likert yaitu 5, 4, 3, 2, 1. Dengan asumsi bahwa skor tertinggi mengarah pada pernyataan setuju dan skor terendah pada pernyataan tidak setuju.

Analisa Regresi Linier

Model hubungan variabel terikat dengan variabel-variabel bebasnya tersebut disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b X + e$$

Dimana:

Y : Organizational Citizenship Behavior (OCB); X : Peran Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan.
b,: Koefisien Regresi; e : error

Pengujian Hipotesis

Hipotesa yang akan digunakan dalam pengujian ini adalah :

H1: Interaksi Atasan dan Bawahan (X) tidak signifikan pengaruhnya terhadap variabel Organizational Citizenship Behaviour (Y) bila variabel bebas lain tetap nilainya.

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) :

1. Dengan membandingkan nilai t hitungnya dengan t tabel. Apabila t tabel > t hitung, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Apabila t tabel < t hitung maka H_0 ditolak dan H_a diterima Dengan tingkat signifikansi 95% ($\alpha = 5\%$).
2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi. Apabila angka probabilitas signifikansi > 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Apabila angka probabilitas signifikansi < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak signifikannya pengaruh kualitas interaksi atasan dan bawahan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) dapat diartikan bahwa perilaku peran ekstra atau OCB yang ditunjukkan oleh pegawai bukan disebabkan karena adanya kualitas interaksi atasan dan bawahan dalam organisasi. Hal ini dapat dijelaskan dengan mengacu pada pendapat Luthans, (2006) dimana diungkapkan bahwa OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja. Munculnya OCB memberikan dampak positif tidak bagi dirinya juga memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. Individu yang memberi kontribusi pada keefektifan organisasi dengan melakukan hal di luar tugas atau peran utama mereka adalah aset bagi organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat dinyatakan bahwa perilaku OCB muncul oleh karenanya adanya kesadaran dan kesukarelaan dari pegawai itu sendiri dan bukan karena adanya pengaruh dari kualitas interaksi atasan dan bawahan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (2003) dalam Sumiyarsih *et. al.* (2012), dimana dijelaskan bahwa *organizational citizenship behaviour* (OCB) sebagai perilaku yang bersifat informal, melebihi harapan normal organisasi dan semuanya itu pada akhirnya dapat menjadikan kesejahteraan organisasi. Sementara interaksi atasan dan bawahan dalam sebuah organisasi birokrasi (objek penelitian) merupakan suatu keadaan yang bersifat formal, diatur lewat tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Selain sebagai unsur yang unik dari perilaku individu dalam dunia kerja, OCB juga menjadi aspek yang hampir jarang terjadi dalam lingkup aparatur pemerintahan. Karena OCB menjadi karakteristik individu yang tidak hanya mencakup kemampuan dan kemauannya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti kehendak untuk melaksanakan kerjasama dengan pegawai lainnya, suka menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

Korelasi antar Variabel

Berikut ini adalah nilai korelasi antar variabel ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 1. Nilai Korelasi Correlations

		OCB	KUALITAS INTAERAKSI
Pearson Correlation	OCB	1.000	.239
	KUALITAS INTAERAKSI	.239	1.000
Sig. (1-tailed)	OCB	.	.102
	KUALITAS INTAERAKSI	.102	.
N	OCB	30	30
	KUALITAS INTAERAKSI	30	30

Sumber: Data yang diolah, 2016

Berdasarkan hasil uji tabel diatas, maka dapat dimaknai besarnya hubungan antara Variabel Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan (X) dengan Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) adalah 0.239 (tidak ada tanda negatif) dengan nilai signifikansi 0.102. Dengan demikian hubungan ini dikategorikan lemah dan tidak signifikan. Nilai ini mengandung arti bahwa hubungan kedua variabel adalah tidak signifikan.

Regresi Linier Sederhana

Berikut ini adalah Hasil Analisa Regresi Linier Sederhana ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Variabel	B	t	Sig t	Keterangan
Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan (X)	0.173	1.302	0.204	Tidak Signifikan
Konstanta	= 32.964			
R	= 0.239			
R Square	= 0.057			
Standar eror	= 4.557			

Sumber: Data yang diolah, 2016

Dari Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa :

1. Nilai R Square (Koefisien Determinasi) menunjukkan nilai sebesar 0.057 atau 5.7%. Nilai ini dapat dimaknai bahwa 5.7% variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dapat dijelaskan dengan menggunakan variabel Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan (X)
2. Nilai Standar Error Estimate (SEE) adalah 4.557. Nilai ini digunakan untuk menilai kelayakan variabel prediktor dalam hal ini variabel bebas terkait dengan variabel tergantung. Ketentuannya ialah jika nilai SEE < nilai standar deviasi, maka prediktor yang digunakan untuk memprediksi variabel tergantung sudah layak, demikian sebaliknya. Pada hasil analisis diperoleh hasil bahwa nilai SEE variabel bebas 4.557 < dari nilai standar deviasi variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) yaitu 4.611. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel bebas sudah layak untuk menjadi prediktor bagi variabel tergantung Kinerja (Y).
3. Persamaan Regresi $Y = 32.964a + 0.173 (X) + e$

Keterangan :

Y : *Organizational Citizenship Behavior*

X = Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan

a = angka konstan

Dari persamaan regresi di atas dapat dimaknai bahwa angka 0.173 dengan tanda positif adalah Koefisien regresi untuk variabel Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan (X). Angka ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* dari para pegawai.

4. Pengujian Hipotesa (Uji t)

Untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, digunakan uji t. Apabila nilai $t < t_{1-\alpha, (n-2)}$ atau $p > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Demikian sebaliknya. Dari nilai t_{hitung} menunjukkan bahwa : Variabel Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan (X) nilai t_{hitung} sebesar 1.302 dengan probabilitas sebesar 0,204. Karena nilai probabilita (sig) $t > 5\%$ ($0,204 > 0,05$) maka secara parsial variabel Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan (X) tidak signifikan pengaruhnya terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) bila variabel bebas lain tetap nilainya. Dengan demikian hipotesa yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan (X) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y) ditolak.

4. PENUTUP

Kesimpulan

Sesuai dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), bahwa kualitas interaksi atasan dan bawahan tidak memainkan peran yang signifikan dalam tindakan yang memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* berdasarkan persepsi pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara.

Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan maka diajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Secara parsial kualitas interaksi atasan-bawahan dapat ditingkatkan misalnya dengan melakukan komunikasi yang lebih intensif antara atasan dan bawahan, perhatian yang besar oleh atasan terhadap kehidupan kerja bawahannya dengan banyak memberikan motivasi dan bantuan-bantuan yang bisa lebih memudahkan bawahannya dalam bekerja (misal: pemenuhan segala fasilitas kerja, meningkatkan skill bawahannya dengan memberikan berbagai macam pelatihan yang dibutuhkan) serta menciptakan iklim kerja yang bersifat team work sehingga satu sama lain bisa saling menguatkan dan menutupi kelemahan anggota tim lainnya.
2. Perlu bagi organisasi untuk lebih meningkatkan dukungan organisasionalnya pada pegawai-pegawainya dengan lebih memperhatikan kesejahteraan pegawainya, memberikan penghargaan bagi pegawai-pegawai yang berprestasi, memberikan beasiswa bagi anak-anak pegawai yang berprestasi di sekolahnya sebagai bentuk kepedulian terhadap kehidupan para pegawainya dan bentuk-bentuk dukungan lainnya yang bisa meningkatkan rasa kepemilikan (sense of belonging) pegawai terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA***Paper dalam Jurnal***

- [1] Harwiki, Wiwiek. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan (Studi Koperasi Posisi di Provinsi Jawa Timur, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies* Vol. 5, No. 12, pp. 876-885.
- [2] Yunus, Noorlaila. 2012. Menampilkan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Karyawan: Dampak Kecerdasan Emosional dan Leader-Member Bursa di Bank Pembangunan di Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 2, No. 4, July.
- [3] Wibowo, Novebry C dan Eddy M Sutanto. 2013. Pengaruh antara kualitas LMX terhadap produktivitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada PT. Nutrifood Surabaya. *AGORA* Vol. 1 No.1.
- [4] Aini, F.A.F, Hardjajani, T. Dan Priyatama, A. N. Hubungan Antara Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Quality of Work Life Dengan Organizational Citizenship Behavior Karyawan PT. Air Mancur Palur Karanganyar.
- [5] Organ, D.W. 2008. Organizational Citizenship Behavior : It's Construct Clean-up time. *Human Performance*, Vol. 10 : 85-97
- [6] Faizah. 2008. 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 Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.98, No.1, Maret 2007: 49-61
- [7] Wayne, S. J., Shore, L. M., dan Liden, R. C. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 40: 80-111.

Buku

- [7] Ulrich, D. 2008. A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*. January – February, 124-134.
- [8] Kreitner, R. dan Kinicki, A. 2005. *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- [9] Daft, R. L. 2011. *Leadership*. Florence: Cengage Learning.
- [10] Blau, P.M. 1964 *Exchange and Power Social Life*. New York Wiley, 352.
- [11] Miles, Matthew B dan A. Michael Huberman. 2012. *Analisis Data Kualitatif*, Buku sumber tentang metode- metode baru. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- [12] Graen, G. B. 2006. Role Making Process within Complex Organization. Dalam Dunnette, M. D.(ed). *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- [13] Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi. Ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang. Ismaya, Sunjana.
- [14] Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*. 4th Ed. Singapore: McGraw-Hill Book Co.