

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (STUDI PADA STAF ADMINISTRASI
UNIVERSITAS KRISTEN PETRA SURABAYA)

SKRIPSI



Diajukan oleh :

ADRIE OKTAVIO

1112215024/FE/EM

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
2013

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (STUDI PADA STAF ADMINISTRASI
UNIVERSITAS KRISTEN PETRA SURABAYA)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Manajemen



Diajukan oleh :

ADRIE OKTAVIO

1112215024/FE/EM

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
2013

SKRIPSI

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (STUDI PADA STAF ADMINISTRASI UNIVERSITAS KRISTEN PETRA SURABAYA)

Disusun oleh :

ADRIE OKTAVIO
1112215024/FE/EM

Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
Pada Tanggal: 31 Juli 2013

Pembimbing Utama

Tim Penguji:
Ketua,

Dra. Ec. Mei Retno A., M.Si

Dr. Eko Purwanto, M.Si
Sekretaris,

Dra. Ec. Mei Retno A., M.Si
Anggota,

Drs. Ec. Herry Pudjo, M.M

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, M.M

NIP: 19630924 198903 1001

USULAN PENELITIAN

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (STUDI PADA STAF ADMINISTRASI UNIVERSITAS KRISTEN PETRA SURABAYA)

Yang diajukan

ADRIE OKTAVIO

1112215024/FE/EM

Telah diseminarkan dan disetujui untuk menyusun skripsi oleh

Pembimbing Utama

Dra. Ec. Mei Retno A., M.Si

NIP: 030212916

Tanggal :

Mengetahui

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Muhadjir Anwar, M.M

NIP: 196509071991031001

SKRIPSI

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (STUDI PADA STAF ADMINISTRASI UNIVERSITAS KRISTEN PETRA SURABAYA)

Yang diajukan

ADRIE OKTAVIO

1112215024/FE/EM

Disetujui untuk ujian skripsi oleh:

Pembimbing Utama

Dra. Ec. Mei Retno A., M.Si

NIP: 030212916

Tanggal :

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"

Jawa Timur

Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, SE, MM

NIP: 196309241989031001

SKRIPSI

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (STUDI PADA STAF ADMINISTRASI UNIVERSITAS KRISTEN PETRA SURABAYA)

Yang diajukan

ADRIE OKTAVIO

1112215024/FE/EM

Disetujui untuk ujian skripsi oleh:

Pembimbing Utama

Dra. Ec. Mei Retno A., M.Si

NIP: 030212916

Tanggal :

Mengetahui

Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"

Jawa Timur

Drs. Ec. Rahman Amrullah Suwaidi, M.S

NIP: 196003301986031003

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, yang telah melimpahkan berkat dan kasih karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan baik penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Staf Administrasi Universitas Kristen Petra Surabaya)”.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai dengan baik tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada pihak-pihak yang telah membantu selama ini yaitu:

1. Dr. Muhadjir Anwar, M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi UPN Veteran Jawa Timur.
2. Dra. Ec. Mei Retno A, M.Si., selaku dosen pembimbing utama yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, dan memberikan tambahan pengetahuan untuk membantu penyusunan skripsi ini dari awal hingga selesai..
3. Staff Dosen Fakultas Ekonomi (Manajemen) UPN Veteran Jawa Timur yang telah membagikan ilmu pengetahuannya kepada penulis.
4. Dr. Zeplin Jiwa Husada Tarigan, S.T., M.M.T., selaku rekan kerja dan mentor yang telah memberikan banyak dukungan materiil dan moril selama penulis menempuh studi S1 sampai proses pembuatan skripsi ini.
5. Endo Wijaya Kartika, S.E., M.M, selaku rekan kerja dan mentor yang telah memberikan banyak ide, gagasan dan arahan selama proses penulisan skripsi.

6. Orang tua dan Mertua yang selama ini memberikan dorongan semangat dan dukungan doa.
7. Istri tercinta Marina Widyastanti, dan kedua anakku Uriel Baswara Admarin dan Haniel Harjasa Admarin, sebagai sumber kekuatan dan pemberi semangat khususnya dalam menghadapi segala kesusahan dan permasalahan selama proses pembuatan skripsi ini.
8. Rekan-rekan kerja di Fakultas Ekonomi UK. Petra yang selama ini memberikan dukungan semangat dalam proses pengerjaan skripsi.
9. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Penulis juga berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi khususnya bagi perkembangan ilmu pengetahuan, dan biarlah segala sesuatu yang telah dilakukan ini hanya ditujukan untuk kemuliaan Allah Bapa di surga.

Surabaya, Juli 2013

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
ABSTRAKSI.....	x
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian	15
1.4 Manfaat Penelitian	16
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu.....	17
2.1.1 Penelitian tentang Leader-member Exchange (LMX).....	17
2.1.2 Penelitian tentang Perceived Organizational Support (POS).....	18
2.2 Landasan Teori	19
2.2.1 Leader-member Exchange (LMX)	19
2.2.1.1 Dimensi Leader-member Exchange (LMX).....	24
2.2.2 Perceived Organizational Support (POS).....	25
2.2.2.1 Konsekuensi dari Perceived Organizational Support (POS).....	29

2.2.3	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	30
2.2.3.1	Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB)	36
2.3	Hubungan Antar Variabel.....	41
2.3.1	Leader-member Exchange (LMX) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	41
2.3.2	Perceived Organizational Support (POS) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)	43
2.4	Model Konseptual	44
2.5	Hipotesis	44
BAB III.METODE PENELITIAN		45
3.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	45
3.1.1	Definisi Operasional	45
3.1.2	Pengukuran Variabel.....	52
3.2	Populasi dan Sampel	53
3.2.1	Populasi	53
3.2.2	Sampel	53
3.3	Teknik Pengumpulan Data	55
3.3.1	Jenis Data	55
3.3.2	Sumber Data	55
3.3.3	Pengumpulan Data	56
3.4	Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis	56
3.4.1	Metode Analisis	56
3.4.1.1	Model Pengukuran atau Outer Model	57

3.4.1.2	Model Struktural atau Inner Model.....	58
3.4.2	Pengujian Hipotesis	59
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		60
4.1	Deskriptif Objek Penelitian	60
4.2	Deskriptif Hasil Penelitian.....	62
4.2.1	Analisis Karakteristik Responden	62
4.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian dan Analisis	
	Mean/Rata-rata	67
4.2.2.1	Deskripsi Leader Member Exchange (LMX)	
	dan Indikatornya	67
4.2.2.2	Deskripsi Perceived Organizational Support (POS)	
	dan Indikatornya	69
4.2.2.3	Deskripsi Organizational Citizenship Behavior	
	(OCB) dan Indikatornya	71
4.3	Analisis Data	74
4.3.1	Spesifikasi Model	74
4.3.2	Diagram Jalur	75
4.3.3	Pendugaan Parameter dengan Uji Signifikansi	
	Outer Weight	76
4.3.4	Evaluasi Outer Model atau Model Pengukuran (Uji	
	Validitas dan Reliabilitas).....	79
4.3.4.1	Convergent Validity	80
4.3.4.2	Discriminant Validity	85
4.3.4.3	Composite Reliability	85

4.3.5	Evaluasi Inner Model atau Model Struktural	86
4.3.6	Hasil Pengujian Hipotesis	87
4.4	Pembahasan	89
4.4.1	Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	89
4.4.2	Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)....	91
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN		93
5.1	Kesimpulan	93
5.2	Saran	94

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Nilai Kinerja Unit Periode Tahun Akademik 2010/2011	5
Tabel 4.1	Sebaran Jumlah Responden	63
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	65
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	65
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	66
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	66
Tabel 4.6	Pembagian Kategori Mean/Rata-rata	67
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Leader Member Exchange (LMX)	68
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Perceived Organizational Support (POS)....	70
Tabel 4.9	Distribusi Frekuensi Organizational Citizenship Behavior (OCB)	71
Tabel 4.10	Hasil Outer Weight.....	77
Tabel 4.11	Hasil Outer Loading (First Order: Model Pengukuran Variabel dengan Dimensi)	81
Tabel 4.12	Hasil Outer Loading (Second Order: Model Pengukuran Dimensi dengan Indikator)	82
Tabel 4.13	Hasil \sqrt{AVE} dan Korelasi Antar Konstruk.....	85
Tabel 4.14	Hasil Composite Reliability pada Output PLS.....	86
Tabel 4.15	Hasil R-Square pada Output PLS.....	86
Tabel 4.16	Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Konseptual	44
Gambar 4.1 Diagram Jalur Hasil Pemodelan	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner

Lampiran 2 : Tabulasi Jawaban Responden

Lampiran 3 : Hasil Olah Data PLS

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

(Studi Pada Staf Administrasi Universitas Kristen Petra Surabaya)

Oleh :

Adrie Oktavio

ABSTRAKSI

Untuk dapat memenangkan persaingan, setiap perusahaan/institusi berusaha untuk menemukan keunggulan kompetitifnya terutama dari SDM yang ada. Salah satu keunggulan yang didapatkan dari karyawan adalah perilaku ekstra peran (OCB).

Organizational Citizenship Behavior menjadi harapan semua pemimpin dan pemilik perusahaan/institusi terhadap karyawannya, tidak terkecuali pada Universitas Kristen Petra Surabaya yang beralamat di Jalan Siwalankerto 121-131, Surabaya. Untuk mewujudkan OCB tersebut, diperlukan adanya faktor pendukungnya yaitu kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (LMX) dan persepsi dukungan organisasi (POS).

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 64 responden yaitu staf administrasi Universitas Kristen Petra dengan menggunakan teknik simple random sampling yang termasuk dalam probability sampling. Teknik analisis yang dipergunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis variance based atau component based dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) untuk mengetahui kausalitas antar variabel yang dianalisis.

Berdasarkan hasil olah PLS, ditemukan bahwa LMX tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Sedangkan untuk variabel POS memiliki hubungan positif dan pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Kata Kunci : Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) disamping sumber-sumber daya lainnya yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Apalagi pada era globalisasi seperti sekarang ini yang selalu ditandai dengan terjadinya perubahan-perubahan yang cukup pesat pada kondisi ekonomi secara keseluruhan yang mengakibatkan munculnya berbagai macam tuntutan bagi para pelaku ekonomi maupun industri. Perubahan lingkungan yang terjadi secara cepat serta tuntutan pasar yang semakin tinggi tersebut, memaksa organisasi termasuk organisasi pendidikan tinggi untuk melakukan perbaikan terus-menerus demi keberlangsungan organisasi (Kaplan and Norton, 1996).

SDM merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang seringkali berada di luar kendali organisasi. Jack Welch, CEO General Electric, menyatakan satu-satunya cara GE berkompetisi adalah keunggulan SDM. Demikian pula yang dikatakan CEO dari Chrysler Corporation dan Unilever NV yang menekankan SDM sebagai modal dalam menghadapi globalisasi (Schuler dan Jackson, 1997).

Universitas Kristen Petra (UK. Petra) sebagai salah satu universitas swasta yang cukup ternama di Surabaya juga menghadapi situasi yang sama.

Salah satu dampak dari globalisasi adalah semakin tingginya tingkat persaingan dalam penyediaan jasa pendidikan tinggi yang harus dihadapi oleh UK. Petra. Selain bersaing dengan dengan beberapa perguruan tinggi yang sudah ada, akhir-akhir ini juga cukup banyak perguruan tinggi baru yang dibuka. Belum lagi serbuan dari perguruan tinggi asing seperti dari Australia, Singapura, Thailand, Amerika Serikat, Kanada yang melakukan promosi dalam pameran-pameran pendidikan yang juga menambah ketatnya persaingan dalam sektor penyelenggaraan pendidikan tinggi. Oleh karena itu, para pelaku penyelenggara pendidikan tinggi termasuk UK. Petra harus dapat menunjukkan kinerja yang baik di dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, sehingga eksistensinya dapat dipertahankan.

Persaingan pada sebuah industri jasa juga sangat tergantung pada penyedia jasa itu sendiri dalam memberikan layanan yang prima pada pelanggannya. Untuk mewujudkan pelayanan prima tentunya harus ditunjang juga dengan kualitas SDM yang handal, mempunyai visi yang jauh ke depan dan dapat mengembangkan strategi serta kiat-kiat dalam pelayanan prima yang mempunyai keunggulan (Shakuntala, 2013). Sukses bersaing organisasi bisa dicapai dengan pengelolaan SDM potensial yang dimilikinya. Pfeffer (1995) menegaskan bahwa suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara efektif.

Menyadari akan ketatnya situasi persaingan yang digambarkan di atas, UK. Petra tentunya sudah menyusun dan melakukan langkah-langkah

yang efektif sehingga UK. Petra bisa survive dan bahkan lebih berkembang pesat. Salah satunya adalah dengan menyediakan SDM yang berkualitas, baik SDM yang berstatus tenaga edukatif (dosen) maupun non-edukatif (persona kependidikan).

Menurut Djati (2009), meningkatkan mutu dan kualitas tenaga edukatif adalah suatu hal yang mutlak bagi sebuah perguruan tinggi untuk dapat bersaing dan direspon pasar. Peranan tenaga edukatif begitu pentingnya karena menyangkut dengan mutu dari penyelenggaraan proses belajar-mengajar dan pembentukan output yaitu lulusan yang berkualitas.

Djati (2009) menerangkan lebih lanjut bahwa disamping tenaga edukatif, peranan tenaga atau staf administrasi juga sangat menentukan sekali untuk menunjang proses pelayanan dalam jasa pendidikan. Staf administrasi di perguruan tinggi menjadi suatu unsur yang harus diperhatikan keberadaannya guna mendukung dan memperlancar unsur-unsur lain yang ada di perguruan tinggi seperti dewan penyantun, pimpinan, tenaga pengajar (dosen), senat, pelaksana tri dharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat), dan unsur penunjang seperti perpustakaan, laboratorium, bengkel, kebun percobaan dan pusat komputer, serta mahasiswa dan masyarakat lain di dalam melaksanakan dan menyelesaikan aktivitas, fungsi, tugas dan masalah masing-masing (Suraja, 2012).

Kegiatan administrasi selalu menyertai unsur-unsur perguruan tinggi tersebut sebelum, sedang, dan sesudah pelaksanaan

tanggungjawabnya. Menurut Geoffrey Mills dan Oliver Standingford seperti dikatakan oleh The Liang Gie (1988:25), setiap kantor (sekretariat, biro, bagian, subbagian, urusan) yang mengemban fungsi administratif itu mempunyai fungsi penyediaan suatu pelayanan komunikasi, warkat (catatan, rekaman data dan informasi), dan harta benda organisasi. Bagi perguruan tinggi, dukungan kantor sebagai pelaksana administratif dimaksudkan untuk memperlancar pelaksanaan aktivitas unsur-unsur perguruan tinggi, mahasiswa dan masyarakat yang membutuhkan. Setiap unsur pelaksana administratif perguruan tinggi harus melaksanakan fungsinya dengan berkualitas, agar unsur-unsur perguruan tinggi tersebut, juga mahasiswa dan masyarakat yang membutuhkan pelayanannya merasa puas, karena fungsi, tugas, dan kebutuhannya dapat terpenuhi dan lancar.

UK. Petra sendiri senantiasa memperhatikan kualitas dari para staf administrasi. Salah satu upaya yang dilakukan adalah membuat skema penghargaan berbasis kinerja. Skema tersebut mengukur kinerja semua unit dan diperhitungkan kepada pegawai berdasarkan nilai kinerja unit masing-masing. Memang skema penghargaan berbasis kinerja ini masih akan terus dikaji agar bisa memberikan penilaian yang lebih mendekati pada setiap fungsi atau layanan unit dan tiap pegawai.

Berikut ini adalah gambaran kinerja dari tiap-tiap unit baik unit akademik maupun unit pendukung di kampus UK. Petra yang pengukurannya dilakukan pada tahun akademik 2010/2011:

Tabel 1.1 Nilai Kinerja Unit Periode Tahun Akademik 2010/2011

No.	Unit	Nilai Kinerja Unit
UNIT AKADEMIK		
1	Fakultas Sastra	100%
2	Program Studi Akuntansi	99,529%
3	Program Studi Manajemen	97,6%
4	Program Studi Teknik Sipil	95,619%
5	Program Studi Teknologi Industri	95,430%
6	Fakultas Ekonomi	95,407%
7	Program Studi Sastra Inggris	91,989%
8	Program Studi Teknik Informatika	91,926%
9	Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan	89,527%
10	Fakultas Seni dan Desain	83,505%
11	Program Akuntansi Bisnis	80,323%
12	Program Studi Teknik Industri	76,702%
13	Fakultas Ilmu Komunikasi	74,985%
14	Program Studi Ilmu Komunikasi	74,717%
15	Program Studi Teknik Arsitektur	74,022%
16	Program Studi Teknik Elektro	72,244%
17	Program Manajemen Perhotelan	70,949%
18	Program Studi Desain Interior	70,445%
19	Program Studi Desain Komunikasi Visual	69,056%
20	Program Manajemen Pemasaran	68,370%
21	Program Studi Teknik Mesin	68,143%
22	Program Manajemen Kepariwisata	67,336%
23	Departemen Mata Kuliah Umum	66,733%
24	Program Manajemen Keuangan	66,208%
25	Program Manajemen Bisnis Internasional	63,077%
26	Program Akuntansi Pajak	63,070%
27	Program Manajemen Bisnis	60,580%
28	Program Magister Teknik Sipil	56,940%
29	Program Studi Sastra Tionghoa	56,470%
Rata-rata Kinerja Unit Akademik		75%
UNIT PENDUKUNG		
1	Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	100%
2	Unit Perpustakaan	98,712%
3	Program Apresiasi dan Pengembangan Musik Gerejawi	96%
4	Pusat Penelitian	95,556%

No.	Unit	Nilai Kinerja Unit
5	Program Pendidikan dan Berkelanjutan	94%
6	Biro Administrasi Akademik	92,086%
7	Pusat Karir	92,074%
8	Pusat Komputer	91,238%
9	Poliklinik	89,322%
10	Lembaga Penjaminan Mutu	88,571%
11	Biro Administrasi Umum dan Kepegawaian	87,899%
12	Sekretariat Yayasan	87,899%
13	Unit Pelayanan dan Pemeliharaan Kampus	87,365%
14	Unit Perbekalan	86,994%
15	Biro Administrasi Kerjasama dan Pengembangan	85,714%
16	Pusat Konseling dan Pengembangan Pribadi	84,640%
17	Unit Ketahanan Kampus	84,566%
18	Pusat Kerohanian	83,304%
19	Unit Perencanaan Fisik Kampus	81,462%
20	Biro Administrasi Kemahasiswaan dan Alumni	80,136%
21	Unit Humas dan Informasi Studi	79,171%
22	Pusat Pengabdian Masyarakat	78,947%
23	Biro Administrasi Keuangan	77,306%
Rata-rata Kinerja Unit Pendukung		88%

Sumber: Laporan Rektor UK. Petra Tahun Akademik 2011/2012 dan diolah

Dari tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata kinerja unit baik unit akademik maupun unit pendukung sudah cukup baik. Masing-masing unit sudah bekerja sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh organisasi meskipun masih diperlukan adanya peningkatan. Kurniawan (2012:72) dalam penelitiannya tentang kinerja karyawan pada obyek yang sama mengemukakan bahwa karyawan UK. Petra memiliki kinerja yang cukup baik sehingga UK. Petra tidak perlu meragukan kinerja karyawannya. Akan tetapi ada baiknya apabila UK. Petra dapat membuat program-program yang

berkesinambungan untuk menjaga kinerja karyawan agar tetap baik, seperti workshop, seminar-seminar mengenai efisiensi dan efektifitas kerja, dan program-program pelatihan hardskill maupun softskill.

Lebih lanjut, terkait dengan kinerja yang ditampilkan dalam tabel 1.1, sebetulnya juga tidak diketahui secara jelas apakah kinerja yang sudah cukup baik tersebut tercipta hanya sebatas buah kontribusi SDM yang sesuai dengan job description saja atau bahkan tidak menutup kemungkinan kontribusi yang diberikan karyawan melebihi dari job description tersebut. Sehingga cukup menarik untuk diketahui lebih lanjut mengenai seberapa tinggi tingkat partisipasi karyawan UK. Petra yang bukan hanya bekerja sesuai dengan job description saja namun memiliki kemauan juga untuk melakukan pekerjaan atau aktivitas yang tidak ada dalam job description.

Salah satu kontribusi yang dapat diberikan karyawan bagi organisasi adalah berperilaku positif, dimana perilaku ini dalam lingkup organisasi sering disebut dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dalam beberapa tulisan, OCB diterjemahkan sebagai Perilaku Kewargaan Organisasional. Menurut Robbins (2006:21), perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi yang biasa dituangkan dalam bentuk job description. Kontribusi yang diberikan oleh karyawan bagi organisasi dapat memberikan keunggulan yang lebih dan apabila terkait dengan industri jasa, maka hal ini dapat dirasakan langsung baik oleh pihak

perusahaan maupun pihak konsumen. Menurut Robbins dan Judge (2008), dalam kenyataannya seringkali menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki OCB yang baik dalam mayoritas diri karyawannya akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Oleh karena itu, saat ini setiap perusahaan berusaha untuk menumbuhkan OCB dalam diri setiap karyawannya agar dapat memberikan kontribusi yang lebih khususnya dalam performa kerja yang ditunjukkan bagi perusahaan dan konsumen. Akan tetapi banyak pula perusahaan yang telah memiliki karyawan dengan perilaku OCB yang tinggi tanpa perlu harus ditumbuhkan lagi, namun terkadang tanpa diketahui secara jelas oleh pihak manajemen dari perusahaan tersebut. OCB sendiri pada dasarnya merupakan perilaku spesifik dimana sama sekali tidak dibutuhkan dalam deskripsi pekerjaan, tetapi cenderung pada pilihan pribadi dari setiap karyawan untuk mau atau tidak melakukannya (Organ et al., 2006:8).

Berdasarkan pengalaman dan pengamatan selama ini, perilaku OCB sebetulnya sudah dilakukan oleh beberapa karyawan termasuk staf administrasi di kampus UK Petra. Perilaku OCB tidak hanya ditunjukkan bagi mahasiswa saja namun justru lebih banyak lagi ditunjukkan bagi sesama rekan kerja. Di Fakultas Ekonomi misalnya, bila ada seorang staf administrasi yang baru diterima bekerja di UK. Petra maka staf administrasi lainnya yang lebih senior tidak segan untuk memberikan pembimbingan serta memberikan informasi yang menyangkut tugas-tugas administrasi. Siapapun yang sedang memiliki waktu senggang, selalu berusaha untuk

mendampingi pegawai baru tersebut hingga benar-benar menguasai tugas-tugas yang dikerjakannya.

Fenomena lainnya yang bisa dirasakan adalah rasa setia kawan yang cukup tinggi terhadap rekan kerja. Bila ada seorang staf administrasi yang tidak masuk karena sakit atau keperluan lainnya, maka biasanya selalu ada sesama staf administrasi lainnya yang secara sukarela mem-backup tugas-tugas yang ditinggalkan oleh pegawai yang sakit tadi. Misalnya membuat surat-surat, mengatur perkuliahan, mempersiapkan rapat, dan lain-lain. Biasanya hal ini akan dilakukan oleh staf administrasi yang di unitnya terdapat lebih dari satu orang staf administrasi yang bertugas sehingga tugas-tugas di unit asalnya tidak terbengkelai. Kondisi semacam ini merupakan pencerminan dari perilaku altruism yang tinggi dari karyawan dimana secara sukarela mau membantu rekan kerja lainnya yang sedang dalam kesulitan walaupun tidak diperintahkan.

Berdasarkan pengalaman lain yang dialami, perilaku OCB yang sampai sekarang juga masih terjadi, dan hal tersebut tidak hanya terjadi pada satu unit saja, namun hampir meliputi seluruh unit adalah jaranganya karyawan mengeluh mengenai hal-hal kecil yang dialami karyawan selama bekerja seperti lelah karena pekerjaan yang bertumpuk-tumpuk, menjawab pertanyaan-pertanyaan dari calon mahasiswa maupun tamu-tamu universitas yang seringkali jenis pertanyaannya sama, dan lain sebagainya. Contohnya adalah pada saat di kampus UK. Petra sedang menjalani periode penerimaan mahasiswa baru. Banyak calon mahasiswa baru yang datang baik untuk

mendaftarkan diri maupun hanya sekedar mencari informasi tentang program studi yang ditawarkan. Hal ini membuat pekerjaan karyawan di Biro Administrasi Akademik (BAAk) yang menangani proses penerimaan mahasiswa baru menjadi sangat banyak. Namun demikian, melihat kondisi beban pekerjaan yang tinggi tersebut membuat karyawan bukannya mengeluh namun justru sebaliknya cenderung mengekspresikan dalam bentuk yang lebih positif seperti “Wah, kalau banyak pekerjaan seperti ini, tidak terasa waktu berjalan cepat”. Hal ini menunjukkan sebuah ungkapan untuk berpikiran positif walaupun sebenarnya beban pekerjaan sangat banyak, namun masih berusaha untuk memotivasi diri dan tidak mengeluh.

Contoh lainnya mengenai fenomena perilaku OCB adalah karyawan cenderung tidak membesar-besarkan masalah yang sedang terjadi, walaupun terkadang masalah yang dihadapi cukup besar, dan bahkan terkadang dalam melakukan tanggung jawabnya karyawan dengan sukarela mau memotong waktu istirahat yang semula satu jam, hanya digunakan seperlunya untuk makan dan istirahat sejenak di kantin karyawan, kemudian melanjutkan pekerjaannya kembali. Fenomena di atas menjelaskan mengenai perilaku conscientiousness dan sportmanship yang ditunjukkan oleh karyawan di dalam melakukan pekerjaan setiap harinya.

Fenomena selanjutnya yang dapat ditangkap adalah kecenderungan karyawan untuk menghindari konflik dengan karyawan yang lain mengingat banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan dan membuat setiap karyawan berada di dalam tekanan pekerjaan yang tinggi. Kondisi demikian rentan

sekali menimbulkan konflik antar karyawan, namun karyawan cenderung untuk berpikiran positif bahwa sebuah konflik pasti sering terjadi akibat dari tuntutan kerja dari setiap karyawan, sehingga setiap konflik yang muncul justru disikapi dengan tenang dan terkadang berusaha untuk mengalah. Hal di atas dapat menjelaskan bahwa karyawan berusaha menunjukkan perilaku courtesy yang baik khususnya dengan rekan kerja lainnya agar dapat memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan.

Secara konseptual, OCB dipengaruhi beberapa variabel antesenden antara lain adalah Leader-Member Exchange (LMX) (Jahangir, Akbar & Haq, 2004:81). Penelitian sebelumnya juga membuktikan bahwa variabel Perceived Organizational Support (POS) memberikan pengaruh terhadap OCB.

Leader-member Exchange (LMX) merupakan salah satu variabel antesenden dari OCB yang dapat memberikan pengaruh dalam membentuk perilaku OCB karyawan dalam sebuah perusahaan (Gernster & Day, 1997). Menurut Organ (1995:801), LMX merupakan perilaku karyawan terhadap perusahaan yang memiliki peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi, dimana perlakuan yang baik dari atasan akan dapat menciptakan perasaan sukarela dalam diri karyawan untuk dapat berkorban bagi organisasinya.

Connell (2005:33) menyatakan bahwa LMX tergolong unik karena LMX berfokus pada hubungan dyadic, antara seorang pemimpin dan bawahannya. Hubungan dyadic yang dimaksud adalah hubungan antara dua

pihak dimana keduanya memiliki kekuatan untuk mempengaruhi satu dengan yang lainnya, dalam hal ini adalah atasan langsung dan bawahan langsung, dan kekuatan dari hubungan tersebut dapat dievaluasi berdasarkan waktu seberapa lama kedua pihak telah bersama-sama dalam sebuah hubungan atasan bawahan serta intensitas hubungan emosional antar keduanya. Hubungan dyadic dibangun melalui serangkaian “pertukaran” yang terjadi antara pemimpin dengan bawahan dari waktu ke waktu. Lain halnya dibandingkan teori-teori tradisional tentang kepemimpinan, yang lebih menekankan pada identifikasi ciri pemimpin dan perilaku yang efektif, LMX berfokus pada bagaimana kualitas hubungan antara seorang pemimpin dan bawahan yang dapat memberikan pengaruh positif pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi.

Di UK. Petra, hubungan antara atasan dan bawahan rata-rata menunjukkan hubungan yang cukup baik. Menurut narasumber yang bekerja di Biro Administrasi Umum & Kepegawaian (BAUK), dikatakan bahwa rata-rata penilaian yang diberikan atasan terhadap bawahannya dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sudah sangat bagus dimana 90% nilai rata-rata dalam DP3 berada di atas angka 75. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa dalam penilaian tersebut tidak lepas dari unsur subyektivitas atasan terhadap bawahannya, namun melihat hasil rata-rata penilaian DP3 tersebut dapat disimpulkan bahwa memang atasan cukup puas terhadap kinerja bawahannya. Bawahan sendiri rata-rata nampaknya juga cukup puas dengan penilaian yang diberikan atasannya melihat dari

minimnya jumlah form DP3 yang terdapat catatan keberatan dari bawahan. Di UK. Petra, mekanisme dalam penilaian DP3 adalah atasan memberikan penilaian terhadap kinerja bawahan berdasarkan performance bawahan yang bersangkutan. Selanjutnya bawahan juga diberikan kewenangan untuk memberikan persetujuan ataupun keberatan atas penilaian atasan tersebut.

Berdasarkan pengamatan dan pengalaman, fenomena lain yang dapat ditangkap terkait dengan LMX adalah di antara unit-unit yang ada di UK. Petra cukup banyak unit yang membangun hubungan antara atasan dan bawahannya sudah seperti keluarga sendiri. Salah satu contohnya yang terjadi di Program Manajemen Perhotelan dimana perhatian yang diberikan atasan terhadap bawahan dan juga sebaliknya bukan hanya ditunjukkan pada hal-hal yang terkait dengan pekerjaan saja, tetapi seringkali juga di luar tugas-tugas pekerjaan. Misalnya bila atasan sedang sakit dan dirawat di rumah sakit, maka seringkali bawahannya datang untuk menjenguk. Begitu juga sebaliknya, bila bawahan sakit maka atasannya juga datang untuk menjenguk serta terkadang memberikan buah tangan bagi bawahannya. Sehingga dari fenomena tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan yang terbentuk antara atasan dan bawahan bukan hanya sebatas hubungan formal, tetapi lebih mengarah ke hubungan emosional antara kedua belah pihak.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa variabel antecedent lainnya dari OCB selain LMX adalah POS dimana pengertian dari POS yaitu suatu bentuk persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan

kepada karyawannya baik dalam pemberian penghargaan, perhatian dan pengharapan kepada karyawan (Saputra dan Junaidy, 2011:1).

Shore & Wayne (1993) mengemukakan bahwa dengan adanya dukungan dari organisasi, membuat karyawan termotivasi untuk berperilaku citizen, dimana perilaku tersebut adalah sikap seorang karyawan yang bekerja secara sadar dan sukarela tanpa merasa dipaksa dan mau memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja (dalam Saputra dan Junaidy, 2011:1-2). Artinya, semakin tinggi tingkatan dukungan organisasi terhadap karyawan, maka tentunya akan menciptakan perasaan pada karyawan bukan hanya untuk memiliki komitmen kepada organisasi, namun juga merasa memiliki kewajiban untuk memberi balas jasa atas komitmen yang telah diberikan organisasi dengan menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan organisasi.

Berdasarkan pengalaman dan pengamatan yang telah dilakukan, UK. Petra sebagai pihak pemberi kerja sudah menghargai dedikasi dan loyalitas dari para karyawannya. Hal ini nampak dari adanya berbagai macam bentuk dukungan organisasi yang telah diberikan kepada para karyawan. Beberapa contoh bentuk dukungan organisasi yang telah diberikan kepada para karyawan antara lain sebagai berikut:

- a. Bersifat material, seperti: gaji pokok, tunjangan-tunjangan (administrasi, karya, keluarga, transportasi, kesehatan, lembur, dan lain sebagainya).
- b. Bersifat non-material, seperti: pelatihan, promosi, social gathering, jaringan internet, tempat parkir yang memadai, dan lain sebagainya.

Beragamnya bentuk dukungan organisasi yang diberikan tersebut tentunya dengan maksud sebagai stimulus agar kinerja staf administrasi tetap terjaga kualitasnya dan secara jangka panjangnya adalah mulai menguatnya loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di UK. Petra.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang dipaparkan di atas, maka penelitian ini berusaha untuk melihat pengaruh variabel Leader-member Exchange (LMX) dan Perceived Organizational Support (POS) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada staf administrasi UK. Petra di Surabaya. Apabila kualitas LMX dan POS terjadi peningkatan maka diharapkan OCB juga ikut meningkat. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul "Pengaruh Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Staf Administrasi Universitas Kristen Petra Surabaya)".

1.2 Perumusan Masalah

Dari fenomena-fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah LMX berpengaruh terhadap OCB?
- 2) Apakah POS berpengaruh terhadap OCB?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh LMX terhadap OCB.
- 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh POS terhadap OCB.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Bagi UK. Petra

Penelitian ini dapat memberikan masukan atas pentingnya perilaku OCB dalam memberikan kontribusi bagi perusahaan dimana karyawan tidak hanya memandang pekerjaan hanya sebagai sebuah kewajiban yang harus dilakukan, tetapi juga menunjukkan perilaku-perilaku sukarela untuk kebaikan perusahaan, dimana tindakan yang dilakukan melebihi dari harapan perusahaan dan di luar dari deskripsi pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh karyawan. Akan tetapi perilaku OCB tidak serta merta muncul begitu saja namun merupakan akibat dari pengaruh dukungan dari perusahaan dan adanya peran atasan terhadap bawahannya.

- 2) Bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran pada perilaku OCB yang saat ini semakin berkembang, khususnya berkaitan dengan LMX dan POS.

- 3) Bagi peneliti

Penelitian ini dapat menambah wawasan peneliti terkait dengan penelitian-penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia serta pengembangannya lebih lanjut.