

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Organizational Citizenship Behavior*

1. **Pengertian *organizational citizenship behavior***

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individu yang bebas, yang berarti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, tetapi merupakan perilaku yang dipilih secara pribadi (Podsakoff, dalam Organ, Podsakoff, dan MacKenzie, 2006). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat didefinisikan sebagai perilaku kerja karyawan (perawat) di organisasi (rumah sakit). Perawat tidak dipaksa dalam melaksanakan deskripsi kerja tertentu, perawat bebas secara pribadi untuk memilih melakukan pekerjaan selain deskripsi kerja perawat.

Robbins dan Judge (2009) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Sedangkan Organ (1988) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Perawat yang melakukan pekerjaan selain deskripsi kerjanya dapat mendorong rumah sakit untuk mencapai tujuannya karena perawat yang memiliki OCB yang tinggi dapat meningkatkan efektivitas rumah sakit.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Aldag & Resckhe (1997) menyebutkan bahwa OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas di luar kewajibannya, mematuhi aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan yang disebut sebagai “anggota yang baik” (Sloat, 1999).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang fleksibel, yang tidak langsung berkaitan dengan sistem *Reward* formal yang ditentukan oleh organisasi, dan memberikan kontribusi bagi keseluruhan efektifitas organisasi. Organ (1988) dalam (Podsakoff, Bachrach, dan Bendoly, 2001) menyatakan bahwa bentuk perilaku OCB ini seperti perilaku memberi bantuan kepada teman sekerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, ikut menjaga kebersihan dan keamanan organisasi, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Bentuk perilaku OCB tersebut sangat menguntungkan untuk kemajuan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku kebebasan memilih pada karyawan dalam melakukan peran yang lebih daripada apa yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya tanpa adanya *reward* dari organisasi tersebut dan semata-mata hanya untuk kepentingan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Dimensi-dimensi *organizational citizenship behavior*

Menurut Podsakoff, Bachrach, Bendoly (2001) terdapat lima dimensi dalam *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

1. Perilaku menolong (*Helping behavior*), yakni bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau membantu mencegah terjadinya permasalahan dalam pekerjaan (*Work related problem*). Sedangkan Organ (1983) menyebutkan ini dalam kategori *Altruism* dan *Courtesy*.
2. *Sportmanship*, diartikan sebagai kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang ada.
3. *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif mengenai organisasi tempat karyawan bekerja, membela organisasi dari ancaman yang datang dari luar, mendukung dan membela tujuan organisasi.
4. *Organizational compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi.
5. *Individual initiative*, merupakan bentuk motivasi diri individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melebihi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Aspek ini dinamakan Organ sebagai *conscientiousness*.

3. Manfaat *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap organisasi

Menurut Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) menyatakan bahwa manfaat OCB bagi organisasi, adalah:

1. OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja
2. OCB juga mampu meningkatkan produktivitas manajer

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
4. OCB menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan tim kerja secara efektif
5. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan dengan kualitas performa yang baik
6. OCB dapat mempertahankan stabilitas kinerja organisasi
7. OCB membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan
8. OCB memiliki kemampuan untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan.
9. OCB membuat organisasi lebih efektif dengan membuat modal sosial.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu:

- a. Budaya dan iklim organisasi

Menurut Podsakoff, Organ, MacKenzie (2006) terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *organizational citizenship behavior* di kalangan karyawan. Iklim organisasi diartikan sebagai pendapat karyawan terhadap keseluruhan lingkungan sosial dalam perusahaannya yang dianggap mampu memberikan suasana mendukung bagi karyawan dalam melakukan karyawannya. Istilah ini juga digunakan untuk

menggambarkan sejauh mana jumlah subsistem dalam organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi serta lingkungan eksternalnya.

b. Suasana hati (*mood*)

Menurut George dan Brief (1992) bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain tergantung pada suasana hati orang tersebut. Suasana hati (*mood*) juga dipengaruhi oleh situasi. Misalnya seperti hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja, budaya ataupun iklim organisasi yang menyenangkan, ataupun perlakuan adil yang diterima oleh karyawan dari atasannya. Hal tersebut akan dapat memunculkan suasana hati yang positif sehingga mereka secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

c. Persepsi terhadap dukungan organisasional

Karyawan yang mempersepsikan bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal balik terhadap organisasi dengan memunculkan perilaku *organizational citizenship* (Shore & Wayne, 1993).

d. Jenis kelamin

Hasil studi menunjukkan bahwa jenis kelamin mempengaruhi terjadinya OCB. Ada perbedaan yang signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar daripada pria (Lovell, Kahn, Anton, Davidson, Dowling, dkk, 1999).

e. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan

Kualitas interaksi atasan-bawahan merupakan prediktor *Organizational citizenship behavior* (OCB). Riggio (1990) menyatakan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi, maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

f. Kepuasan Kerja

Spector (Robbins & Judge, 2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah penentu utama OCB dari seorang karyawan. Kepuasan bisa berupa perasaan positif mengenai hasil sebuah karyawan dari sebuah evaluasi dengan karakteristiknya. Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan serta komitmennya kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada korelasi yang negatif antara OCB dengan perilaku *counterproductive* karyawan (Robbins & Judge, 2009).

Untuk lebih memfokuskan pembahasan dalam penelitian ini peneliti memilih kepuasan kerja dan kualitas interaksi atasan-bawahan sebagai faktor OCB. Apabila perawat puas terhadap organisasinya maka perawat akan melakukan tugas “ekstra” melebihi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Begitu jugahubungan kualitas interaksi antara atasan-bawahan yang baik akan meningkatkan rasa percaya dan hormat perawat pada atasan sehingga mereka

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan atasan mereka. Kedua faktor ini dapat meningkatkan OCB pada perawat.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian kepuasan kerja

Para ahli memberikan pengertian tentang kepuasan kerja atau *job satisfaction* dengan penekanan sudut pandang masing-masing. Namun, tidak ada yang bertentangan melainkan dapat saling melengkapi. Diantaranya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Colquitt, LePine, Wesson, 2011). Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita.

Menurut Locke dan Hudson (1999) kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum karyawan terhadap pekerjaan keseluruhan atau terhadap setiap aspek yang berkaitan dengan perlakuan yang di terima karyawan di tempat kerjanya. Definisi ini secara tidak langsung mengatakan bahwa kepuasan kerja itu terletak pada bagaimana perlakuan yang diterima dan hubungan karyawan tersebut dengan atasan dan rekan sekerjanya. Sedangkan Luthans (2006) menjelaskan kepuasan kerja adalah nilai dari kesehatan dan keefektifan organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja tidak hanya dinilai dari satu aspek saja melainkan keseluruhan aspek yang terdapat di suatu organisasi tersebut.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerjanya yang dipengaruhi oleh berbagai aspek-aspek dalam organisasi. Dimana seseorang karyawan akan merasa puas jika apa yang mereka butuhkan telah tercapai.

2. Aspek-aspek kepuasan kerja

Luthans (2006) mengatakan bahwa pengaruh utama dari kepuasan kerja ditunjukkan dari enam dimensi, diantaranya berikut:

a. Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.

b. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c. Promosi

Kesempatan promosi merupakan kesempatan untuk maju dalam organisasi. Promosi dalam pengertian tradisional yang berarti menapaki tangga hierarki kesuksesan dalam perusahaan.

d. Pengawasan

Kemampuan pemimpin untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pemimpin menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi kedua adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kepuasan mereka.

e. Rekan kerja

Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat dapat menjadi pendukung, pemberi kenyamanan, penasihat, dan pemberi bantuan pada anggota individu.

f. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang menyangkut dengan suasana tempat kerja. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kualitas pekerjaan yang baik pula.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Faktor - faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Adapun faktor–faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Luthans (2006) adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan itu sendiri dipandang sebagai suatu peluang untuk pembelajaran dan kesempatan dalam mengemban suatu tugas.

2. Gaji

Gaji merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja, dimana uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar tetapi alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.

3. Promosi

Promosi merupakan suatu bentuk peluang mengembangkan karir ataupun berkaitan dengan penghargaan yang diberikan atas apa yang telah dilakukan.

4. Pengawasan

Merupakan bentuk ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, hal ini secara umum penyelia membantu karyawan dalam meneliti seberapa baik kerja karyawan, member nasihat serta bantuan pada individu dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal.

5. Kelompok kerja

Kelompok kerja bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan membantu sesama rekan kerja.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6. Kondisi kerja

Kondisi kerja berkaitan dengan lingkungan kerja dimana jika kondisi kerja bagus individu akan nyaman bekerja begitu pula sebaliknya.

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa dimensi-dimensi kepuasan kerja, meliputi: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja.

C. Kualitas Hubungan Interaksi Atasan-Bawahan

1. Pengertian Hubungan Interaksi Atasan-Bawahan

Kualitas interaksi atasan-bawahan (*Leader-Member Exchange/ LMX*) juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior*(OCB). *Leader Member Exchange* (LMX) merupakan suatu hubungan yang mempengaruhi antara atasan dengan bawahan, dimana atasan memberikan tipe hubungan yang berbeda terhadap bawahan-bawahannya secara individual (Liden dan Graen, 1980). Hasil pemberian tipe hubungan yang berbeda terhadap bawahan-bawahannya secara individual tersebut adalah bervariasi kualitas interaksi atasan-bawahan.

Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan meningkat akan mempengaruhi OCB karyawan. Semakin berkualitas hubungan interaksi antara atasan-bawahan maka semakin tinggi pula OCB karyawan terhadap organisasinya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan mereka.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan interaksi atasan-bawahan adalah penilaian karyawan tentang sejauhmana kedekatan hubungan kerja atasan terhadap bawahannya dan interaksi yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak yang positif pada karyawan, sebaliknya jika interaksi atasan-bawahan rendah maka cenderung hubungannya menjadi otoriter.

2. Aspek–Aspek Interaksi Atasan Bawahan

Wakabayasi dan Graen (1984) mengatakan bahwa untuk mengukur tinggi rendahnya kualitas interaksi atasan-bawahan ditunjukkan dari lima dimensi, yaitu:

- a. Kemampuan atasan melakukan pendekatan (*approachability*) dan kemampuan atasan bertindak luwes (*flexibility*) terhadap bawahannya.
- b. Kesiediaan untuk menggunakan kekuasaan otoritasnya untuk membantu bawahan memecahkan masalah yang dihadapi.
- c. Kejelasan dari harapan (*expectation*) dan umpan balik (*feedback*) atasan yang ditujukan pada bawahan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Kemampuan bawahan untuk mempengaruhi atasan untuk mengubah peran yang dimainkan.
- e. Kesempatan bawahan untuk bersama-sama dengan atasan melakukan aktivitas sosial dan santai setelah jam kerja.

3. Faktor yang Mempengaruhi Interaksi Atasan Bawahan

Liden, Wayne, Stilwell (1993) menyebutkan faktor-faktor yang berperan dalam mempengaruhi kualitas interaksi atasan dan bawahan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Ekspektasi Pengharapan

Seseorang akan memiliki harapan-harapan atau ekspektasi terhadap orang lain. Dalam interaksi atasan-bawahan, seseorang membentuk ekspektasi melalui informasi yang tersedia mengenai target personal tersebut. Informasi bagi seorang atasan mengenai bawahannya dapat diperoleh melalui penilaian hasil tes, rekomendasi, wawancara, atau pengamatan secara langsung di tempat kerja. Sebaliknya, bawahan memperoleh informasi tentang atasannya melalui rekan kerja, wawancara personal dan juga pengamatan langsung di tempat kerja.

Menurut Motowidlo (dalam Liden, dkk 1993), informasi yang tersedia itu akan menjadi sampel yang mempresentasikan siapa sebenarnya orang yang menjadi sasaran pengamatan. Sampel informasi itu bisa negatif atau positif yang selanjutnya akan membentuk persepsi tentang orang tersebut dan menghasilkan harapan baik negatif maupun positif terhadap seorang atasan-bawahan. Harapan ini akan mempengaruhi proses interaksi antara dua belah pihak. Adanya harapan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang positif dari seorang atasan terhadap bawahannya akan mendorong atasan untuk membangun kepercayaan kepada bawahan dan menyediakan *feed back* yang membangun, imbalan yang sesuai, serta kesempatan pelatihan yang lebih besar. Sebaliknya, harapan yang negatif dari seorang atasan akan dimanifestasikan dalam pendelegasian tugas yang rutin dan monoton serta penyediaan *feed back*, imbalan dan kesempatan mengikuti pelatihan yang sedikit pula. Di lain pihak, bawahan yang memiliki harapan positif pada atasannya akan lebih responsif dan lebih mempunyai komitmen pada organisasi dan sebaliknya.

b. Kinerja.

Teori *leader member exchange* didapatkan pada konsep pembentukan peran dan *social exchange*. Kinerja bawahan merupakan bagian penting dalam proses tersebut (Dienesch dan Liden, 1996). Atasan akan menguji dan mengevaluasi kinerja bawahan. Bila kinerja pegawai dianggap memuaskan pada tahap tertentu, maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahan selanjutnya. Proses penilaian peran juga dilakukan oleh bawahan, dimana seorang bawahan yang menilai positif atasannya akan mempengaruhi interaksi vertikal menjadi lebih baik pula.

c. Adanya Perasaan Kesamaan dan Rasa Suka.

Faktor lain yang dianggap dominan dalam mempengaruhi pembentukan tipe interaksi adalah kesamaan antara dua belah pihak baik dari segi sikap, kepribadian, dan karakteristik demografi. Faktor afeksi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam interaksi antara atasan-bawahan dinilai memegang peranan penting (Dienesch dan Liden, 1986; Wayne dan Ferris, 1990).

d. Kesamaan Demografi.

Kesamaan karakteristik individual antara atasan-bawahan seperti usia, ras, gender, tingkat pendidikan dan jabatan diprediksi dapat mempengaruhi proses interaksi. Faktor ini memang akan menimbulkan bias karena subjektivitas yang tinggi. Atasan akan memiliki kemungkinan untuk mengelompokkan bawahan *in group* bukan dari observasi yang aktual, melainkan karena kesamaan karakteristik individual.

D. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir menggambarkan secara spesifik pola pikir hubungan antara variabel-variabel didalam sebuah penelitian. Pada penelitian ini ada tiga variabel yaitu kualitas interaksi atasan-bawahan, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku sukarela yang tidak ada paksaan terhadap hal-hal yang menunjang kepentingan organisasi serta tidak berkaitan dengan *reward* secara langsung. Dasar kepribadian OCB merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh, sedangkan dasar sikap karyawan mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi (Luthans, 2006). Seperti yang telah diketahui bahwa OCB akan terlaksana dan terpenuhi apabila beberapa variabel yang mempengaruhi mendukung.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Perilaku-perilaku dari para karyawan yang memiliki persepsi yang baik terhadap organisasi yang diwujudkan dengan terciptanya kualitas interaksi atasan-bawahan dan kepuasan kerja ini pun juga dapat memunculkan perilaku *extra-role* pada dirinya, sehingga tampak bahwa karyawan yang memiliki perilaku menolong terhadap orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas di luar kewajibannya, mematuhi aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja dalam bekerja akan menjadi “nilai tambah karyawan” yang akan memunculkan perilaku *extra-role* dengan sendirinya (Aldag & Resckhe, 1997).

Menurut Organ dan Smith (1983) perilaku OCB cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan dirinya sendiri. Kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan dan apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dengan organisasi bersangkutan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan.

Podsakoff, dkk (2001) mengemukakan bahwa dimensi OCB meliputi *Helping behavior* (perilaku menolong), *Sportmanship* (toleransi yang tinggi), *Organizational loyalty* (setia pada organisasi), *Organizational Compliance* (mematuhi segala aturan), *Individual Initiative* (kesungguhan dalam bekerja). Seperti yang telah diketahui bahwa OCB akan terlaksana dan terpenuhi apabila beberapa variabel yang mempengaruhi mendukung.

Setiap organisasi membutuhkan karyawan yang memperlihatkan perilaku “karyawan yang baik” seperti membantu individu lain dalam bekerja, mencegah

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terjadinya permasalahan yang tidak perlu, menampilkan *image* positif mengenai organisasi tempat karyawan bekerja, mematuhi segala peraturan organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi, mengajukan diri untuk pekerjaan ekstra, serta dengan besar hati menoleransi ketidaknyamanan yang ada, dan gangguan terkait pekerjaan yang terjadi. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang memiliki karyawan yang bekerja melebihi tanggungjawab tugasnya dan secara sukarela memberikan waktu dan tenaganya untuk kesuksesan pelaksanaan tugas, yang disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Saptoani, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Novliadi (2007) OCB berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi terhadap kontribusi karyawan, sehingga karyawan akan memiliki perasaan yang positif terhadap organisasi dan akan memberikan umpan balik (*feed back*) dengan terlibat dalam OCB. *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh faktor kualitas interaksi atasan-bawahan dan kepuasan kerja, dimana seseorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan serta komitmennya terhadap organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya (Robbins & Judge, 2009).

Karyawan yang puas akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu karyawan menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka (Robbins, 2003). Hal



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ini didukung dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Smith, Bateman dan Organ (1983), mengadakan penelitian pertama kali tentang “*The Antecedent Of Organizational Citizenship Behavior*” menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi prediktor terbaik dalam meningkatkan OCB. Selanjutnya, penelitian Puffer dalam (Organ, 1987), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Individu yang merasa puas terhadap perlakuan organisasinya, akan membalas dan meningkatkan kerja melebihi permintaan organisasinya. Sebaliknya jika individu tidak merasa puas terhadap perlakuan organisasinya, maka karyawan akan membalas dengan hanya melakukan tugasnya saja dan meminimalisasi perilaku *citizenship*, karena pada dasarnya kepuasan kerja akan mendorong seseorang memperlihatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini didukung oleh pernyataan Moh.As’ad (1987; dalam Sunyoto 2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya.

Selain itu, salah satu faktor penting yang membentuk OCB adalah kualitas interaksi atasan-bawahan. Wayne, dkk (1997) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat melakukan pekerjaan selain yang biasa mereka lakukan, sedangkan karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya lebih cenderung melakukan deskripsi pekerjaannya saja. Dengan adanya kualitas interaksi yang tinggi ini akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih untuk

organisasinya. Kualitas interaksi atasan-bawahan yang baik penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan kinerja anggota.

Salah satu hal yang dapat membuat kualitas interaksi-atasan yang baik pada diri seseorang adalah dengan adanya harapan yang positif dari seorang atasan terhadap bawahannya. Sehingga hal ini akan mendorong atasan untuk membangun kepercayaan kepada bawahan dan menyediakan *feed back* yang membangun, imbalan yang sesuai, serta kesempatan pelatihan yang lebih besar. Dalam hal ini kualitas interaksi atasan-bawahan yang tinggi akan berakibat pada berbagai sikap dan perilaku positif, dimana sikap dan perilaku positif tersebut mempengaruhi aspek dari OCB misalnya seperti, bersedia meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja dalam permasalahan pekerjaan (*Helping behavior*), menghindari tindakan mengeluh dan sikap yang dapat merugikan organisasi (*Sportmanship*), mendukung dan membela tujuan organisasi (*Organizational loyalty*), mematuhi segala aturan yang berlaku di organisasi (*Organizational compliance*), dan bersedia bekerja melebihi deskripsi kerja yang ada dan patuh terhadap peraturan organisasi melebihi karyawan pada umumnya (*Individual initiative*).

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki OCB akan membalas tindakan organisasi dan bekerja melebihi deskripsi ke rja yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui bahwa kepuasan kerja dan kualitas interaksi atasan-bawahan merupakan faktor penentu munculnya OCB.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka diajukan hipotesa sebagai berikut:

1. Hipotesis Mayor

- a. Ha : Ada hubungan antara kualitas interaksi atasan-bawahan dan kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perawat di Rumah Sakit Ibu dan Anak di Pekanbaru.

2. Hipotesis Minor

- a. Ha : Ada hubungan antara kualitas interaksi atasan-bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perawat. Artinya semakin tinggi kualitas interaksi atasan-bawahan perawat semakin tinggi OCB perawat RSIA di Pekanbaru.
- b. Ha : Ada hubungan antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perawat. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi OCB perawat RSIA di Pekanbaru.