

HUBUNGAN ANTARA KUALITAS INTERAKSI ATASAN-BAWAHAN DAN *QUALITY OF WORK LIFE* DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* KARYAWAN PT. AIR MANCUR PALUR KARANGANYAR

**Fithatue Amalia Fatla Aini, Tuti Hardjajani, Aditya Nanda Priyatama**

E-mail: aditya\_npriyatama@yahoo.com

Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran  
Universitas Sebalas Maret

**ABSTRAK**

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku karyawan secara sukarela di luar tanggungjawab dalam *jobdescription*. Kurangnya *organizational citizenship behavior* yang dimunculkan karyawan akan menyebabkan tidak tercapainya tujuan perusahaan dengan maksimal. Faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* diantaranya adalah faktor kelompok dan faktor organisasional. Kualitas interaksi atasan-bawahan merupakan salah satu faktor kelompok yang diasumsikan berhubungan dengan *organizational citizenship behavior*. Semakin baik kualitas interaksi atasan-bawahan maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior*. Faktor organisasional yang diasumsikan berhubungan dengan *organizational citizenship behavior* salah satunya adalah *quality of work life*. Karyawan yang merasakan *quality of work life* diharapkan terdorong untuk memunculkan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life* dengan *organizational citizenship behavior*, hubungan antara kualitas interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior*, serta hubungan antara *quality of work life* dengan *organizational citizenship behavior*.

Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT Air Mancur sejumlah 732 orang. Sampel penelitian adalah karyawan PT Air Mancur sejumlah 91 karyawan. *Sampling* menggunakan *disproportionate stratified random sampling*. Instrumen pengukuran yang digunakan adalah Skala *Organizational Citizenship Behavior* Fox and Spector, Skala LMX, dan Skala *Quality of Work Life* Wayne.

Analisis data menggunakan teknik analisis regresi berganda, diperoleh *p-value* sebesar  $0,00 < 0,05$  dan  $F_{hitung} 64,820 > F_{tabel} = 3,09$  serta R sebesar 0,772. Hal ini berarti ada hubungan positif yang signifikan antara kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life* dengan *organizational citizenship behavior*. Hasil korelasi parsial menunjukkan terdapat pula hubungan positif yang signifikan antara kualitas interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,392. Demikian juga terdapat hubungan positif yang signifikan antara *quality of work life* dengan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,389.

**Kata kunci** : *organizational citizenship behavior*, kualitas interaksi atasan-bawahan, *quality of work life*.

## PENDAHULUAN

*Organizational citizenship behavior* merupakan salah satu perilaku organisasi karyawan. Seperti pendapat Sloat (dalam Organ,1997) *organizational citizenship behavior* merupakan istilah untuk mengidentifikasi perilaku karyawan yang menunjukkan indikasi tertentu sehingga dia dapat disebut sebagai “anggota yang baik” dalam organisasi. Perilaku ini memperkuat pendapat mengenai seorang karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior*. Jadi, ketika karyawan memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi, perusahaan akan menjadi mudah dikendalikan karena karyawan bisa mengendalikan perilakunya sendiri dan mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan perusahaan.

*Organizational citizenship behavior* mampu mempengaruhi keefektifan organisasi dikarenakan berbagai hal seperti diungkapkan oleh Pareke (2004), yaitu *organizational citizenship behavior* bisa meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan produktivitas manajerial, efisiensi penggunaan sumber daya organisasional, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, dan menjadi dasar efektif untuk aktivitas koordinasi antara anggota tim dan antar kelompok kerja. Sedangkan apabila *organizational citizenship behavior* tidak terwujud dalam perusahaan, maka akibat yang muncul adalah ketika perusahaan memerlukan tenaga dan pikiran karyawan di luar perannya, perusahaan akan menemui kesulitan, sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan tidak dapat dicapai dengan semestinya.

Terdapat lima dimensi penting dalam mengukur sebuah *organizational citizenship behavior* seperti yang diungkapkan oleh Organ (1988) yaitu *altruism, courtesy, sportmanship, civic virtue, dan conscienciuosness*. Lebih lanjut lagi, Organ (1988) mengungkapkan bahwa *organizational citizenship behavior* yang dimunculkan oleh seseorang bisa dilihat dari kelima dimensi tersebut. *Organizational citizenship behavior* yang rendah terjadi, apabila terdapat salah satu atau beberapa dari dimensi *organizational citizenship behavior* yang rendah pula. Sedangkan *organizational citizenship behavior* yang tinggi bisa dilihat dari kemunculan dimensi-dimensi *organizational citizenship behavior* tersebut dalam perilaku karyawan selama bekerja di perusahaan.

Kenyataan yang terjadi pada karyawan PT. Air Mancur berdasarkan hasil survey pra-penelitian menunjukkan bahwa 60 % karyawan bagian produksi di waktu senggang tidak bersedia menolong rekan kerjanya yang membutuhkan bantuan, bahkan beberapa diantaranya merasa keberatan apabila disuruh oleh atasan untuk melakukan pekerjaan di luar tugasnya.

Hal tersebut menggambarkan kurangnya *organizational citizenship behavior* pada dimensi *altruism*. Menurut HRD PT Air Mancur, pada tahun 2011 menunjukkan beberapa alasan yang menyebabkan rendahnya *altruism* karyawan di perusahaan tersebut. Hubungan yang kurang baik dengan pimpinan menjadi alasan yang mendominasi yang menyebabkan kurangnya dimensi *altruism* pada karyawan PT Air Mancur.

Berkaitan dengan alasan kemangkiran yang disebabkan oleh hubungan yang kurang baik dengan rekan kerja dan atasan, bisa diasumsikan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Untuk mengantisipasi perbedaan motivasi yang ada pada karyawan, salah satu upaya yang bisa dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* adalah dengan memperbaiki atau meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahan.

Riggio (1990) dalam konsep *Leader-Member Exchange* menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan sehingga bawahan 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 perusahaan. Terlebih lagi dengan hubungan positif yang tercermin dalam interaksi yang berkualitas akan memberikan perasaan lebih dihargai oleh atasan sehingga membuat karyawan lebih menunjukkan perilaku *extra-role* mereka dalam perusahaan.

Hal lain yang diungkapkan oleh Konovsky dan Pugh (1994) dalam penelitiannya menemukan bahwa atasan yang baik akan dapat mendorong perilaku *citizenship* karena sebuah hubungan pertukaran sosial dikembangkan antara karyawan dan atasan mereka. Apabila seorang atasan berperilaku adil terhadap karyawannya, maka menurut konsep pertukaran sosial dan norma timbal balik (*reciprocity*), karyawan pasti akan membalasnya dengan perilaku *citizenship* yang seimbang. Jadi, atasan berperan penting dalam pembentukan interaksi dengan bawahan mereka.

Pemimpin atau atasan yang memiliki kepedulian yang tinggi kepada bawahan memiliki kecenderungan untuk membentuk hubungan atau interaksi yang positif dengan bawahan. Mereka berusaha untuk melakukan pendekatan kepada bawahan. Bahkan mereka tidak merasa canggung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. Interaksi yang berkualitas yang terbentuk antara atasan dengan bawahan juga akan meningkatkan perasaan percaya. Atasan akan dianggap oleh bawahan sebagai orang yang mampu membantu mereka dalam menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi terkait dengan pekerjaan mereka ataupun permasalahan

yang terjadi di antara rekan dalam lingkungan kerjanya. Salah satu indikasi interaksi atasan-bawahan yang berkualitas dapat dilihat dari usaha atasan dalam membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada bawahan (Djarmika, 2005).

Beh dan Rose (2007) menemukan bahwa *quality of work life* berperan dalam meningkatkan kinerja, menurunkan tingkat inflasi, merupakan salah satu penerapan demokrasi industrial, dan meminimalkan pemogokan kerja. Dengan kata lain *quality of work life* efektif dalam usaha meningkatkan stabilitas perusahaan serta berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Secara aktifnya peran *quality of work life* dalam mencapai tujuan perusahaan juga diharapkan mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

*Quality of work life* yang tinggi diartikan sebagai usaha yang sistematis perusahaan dalam memberikan kesempatan yang bagus bagi karyawan untuk mempengaruhi pekerjaan mereka dan kesempatan untuk berkontribusi terhadap efektivitas organisasi dalam perusahaan secara keseluruhan. Seperti yang telah diungkapkan oleh Werther and Davis ( dalam Atmoko, 2011) perusahaan yang memiliki *quality of work life*, artinya mereka memiliki supervisi yang bagus, kondisi kerja yang baik, penggajian dan pemberian manfaat yang memuaskan, serta membuat pekerjaan menarik dan menantang. Hal tersebut bisa meningkatkan kontribusi karyawan dalam perusahaan.

Keuntungan penerapan *quality of work life* bagi sebuah perusahaan adalah untuk menarik dan mempertahankan pekerja yang berkualitas untuk bekerja ke dalam sebuah perusahaan tersebut. Dengan tertariknya para karyawan terhadap perusahaan, diharapkan mereka memiliki perilaku *extra-role* yang menguntungkan organisasi perusahaan dan memberi manfaat pada karyawannya. Sehingga bisa disimpulkan bahwa *quality of work life* memberikan keuntungan baik kepada karyawan sebagai sumber daya utama perusahaan dan kepada organisasi dalam perusahaan tersebut.

Perusahaan yang mempekerjakan karyawan (SDM) sebagai sumber daya utama dalam skala yang besar hendaknya juga memperhatikan *quality of work life* para pekerjanya tersebut. Karena dengan pemenuhan kehidupan kerja yang berkualitas diharapkan karyawan berperilaku “lebih dari” pekerjaan yang menjadi tanggungjawab pokok karyawan tersebut. Selain itu, perilaku *extra-role* yang merupakan indikasi *organizational citizenship behavior* juga diharapkan meningkat seiring dengan pemenuhan *quality of work life* pada karyawan tersebut.

Karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang baik dengan atasan akan mempersepsikan sebuah penghormatan bagi organisasi tempat mereka bekerja. Didukung

oleh *quality of work life* yang baik, mereka diharapkan mampu memunculkan *organizational citizenship behavior* yang bersifat menguntungkan baik bagi diri sendiri sebagai individu yang berkualitas dan menguntungkan organisasi untuk bisa bertahan serta berkembang diantara persaingan yang terjadi pada masa modern ini.

PT Air Mancur adalah perusahaan yang berkembang dalam bidang industri obat-obatan dan jamu tradisional. Perkembangan jaman menuntut perusahaan untuk tetap bertahan dan mengikuti alur bisnis yang semakin tinggi persaingannya. Seiring berjalannya bisnis, perusahaan dituntut memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu mendukung produktivitas usaha yang mampu bersaing secara global. Permasalahan yang muncul dalam perusahaan adalah kurangnya *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Air Mancur. Hal ini patut menjadi fokus perhatian perusahaan untuk menemukan penyebab fenomena tersebut sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan permasalahan.

Berdasarkan pemaparan dan hasil survey yang telah dilakukan pada PT. Air Mancur, Peneliti tertarik untuk menjadikan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel kriterium dan variabel kualitas interaksi atasan-bawahan serta *quality of work life* sebagai variabel prediktor. Peningkatan *quality of work life* dan kualitas interaksi atasan-bawahan diharapkan mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Sehingga diperoleh judul penelitian sebagai berikut : “ Hubungan antara Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan *Quality of Work Life* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT. Air Mancur.”

## **METODOLOGI**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Air Mancur yang berjumlah 732 karyawan. Sampel berjumlah 91 karyawan yang diambil dengan *disproportionate stratified random sampling* dan rumus Slovin.

Alat ukur yang digunakan dalam pengumpulan data adalah skala psikologis yang terdiri dari *OCB Scale* Fox and Spector untuk variabel *organizational citizenship behavior*, *LMX-7 Scale* Scandura untuk variabel kualitas interaksi atasan-bawahan, dan Skala *Quality of Work Life* Wayne untuk variabel *quality of work life*.

Validitas alat ukur skala penelitian menggunakan teknik Spearman. Sedangkan reliabilitas alat ukur skala penelitian menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Teknik analisis data menggunakan Analisis Regresi Ganda dengan bantuan *SPSS for Windows version 17*.

## HASIL

Hasil perhitungan analisis penelitian menggunakan bantuan komputer program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) for Windows version 17.0*.

### 1. Uji Asumsi Dasar

#### a. Uji Normalitas

Hasil dari perhitungan, dapat dilihat pada kolom *Kolmogorov-Smirnov* diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig. organizational citizenship* sebesar  $0,227 > 0,05$ ; nilai *Asymp. Sig. kualitas interaksi atasan-bawahan* sebesar  $0,253 > 0,05$ ; serta nilai *Asymp. Sig. quality of work life* sebesar  $0,135 > 0,05$ . Nilai *Asymp. Sig.* ketiga variabel penelitian menunjukkan nilai diatas  $0,05$ ,.maka uji normalitas dalam penelitian ini terpenuhi. Hal tersebut berarti bahwa sampel dalam penelitian ini dapat mewakili populasi..

#### b. Uji Linearitas

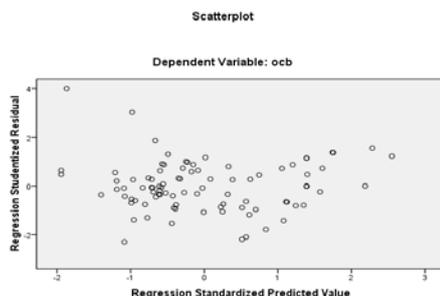
Penghitungan menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kualitas interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior* menghasilkan nilai signifikansi  $0,000$ . Hal ini menunjukkan bahwa diantara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linear. Selain itu, variabel *quality of work life* dengan *organizational citizenship behavior* juga menghasilkan nilai signifikansi  $0,000$ . Hal tersebut juga menunjukkan hubungan yang linear.

### 2. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikolineritas

Hasil penghitungan diketahui nilai VIF kedua variabel, yaitu variabel kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life* adalah  $2,329$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa antar variabel prediktor tidak terdapat persoalan multikolineritas.

#### b. Uji Heteroskedastisitas



## Gambar 1.

Pola *Scatterplot* Uji Heteroskedastisitas

Hasil analisis pola gambar *scatterplot*, diperoleh penyebaran titik-titik tidak teratur, berada di sekitar 0, plot yang terpencar, dan tidak membentuk suatu pola tertentu, sehingga pola tersebut tidak menunjukkan adanya gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi terbebas dari asumsi klasik heteroskedastisitas.

## c. Uji Autokorelasi

Hasil analisis diperoleh nilai *Durbin-Watson* sebesar 1,895 terletak di antara  $2 - d(1,652)$  dan  $2 + d(2,348)$  maka dapat disimpulkan bahwa model ini terbebas dari autokorelasi.

## 3. Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil *output* SPSS didapatkan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$  sedangkan  $F_{hitung} 64,820 > F_{tabel} 3,09$  serta  $R$  sebesar 0,772. Hal tersebut membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life* dengan *organizational citizenship behavior*. Masing-masing prediktor yaitu kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life* berhubungan secara signifikan dengan kriterium yaitu *organizational citizenship behavior*, dengan nilai Sig. yaitu 0,000 untuk kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life*, dikatakan signifikan karena nilai keduanya kurang dari 0,05 dan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  kualitas interaksi atasan-bawahan sebesar 3,999 dan  $t_{hitung}$  *quality of work life* sebesar 3,965. Kedua variabel prediktor tersebut memiliki  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu 1,980. Kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life* mempunyai hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior*, dengan melihat pada nilai  $B$  yang bertanda positif. Artinya semakin tinggi kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life* maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior*

## 4. Analisa Regresi Berganda

## a. Analisis Korelasi Ganda (R)

Hasil analisis korelasi ganda dapat dilihat pada *output Model Summary* pada Tabel 21., berdasarkan *output* diperoleh angka  $R$  sebesar 0,772. Nilai tersebut terletak di antara 0,600-0,799, berarti berdasarkan pedoman interpretasi koefisien korelasi ( $R$ ) menurut Priyatno (2010) bahwa hubungan yang terjadi antara kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life* dengan *organizational citizenship behavior* adalah kuat.

## b. Analisis Korelasi Parsial

Hasil analisis korelasi parsial didapat nilai korelasi antara kualitas interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior* dimana *quality of work life* dikendalikan (dibuat tetap) adalah 0,392. Nilai  $t_{hitung} = 0,392 > t_{tabel} = 1,980$  dan nilai signifikansi adalah  $0,000 < p = 0,05$ , artinya hubungan antara kualitas interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior* adalah signifikan. Sedangkan arah hubungan adalah positif karena nilai  $r$  positif yang berarti bahwa semakin semakin tinggi kualitas interaksi atasan-bawahan maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior*.

Analisis korelasi parsial variabel *quality of work life* dengan *organizational citizenship behavior* dimana kualitas interaksi atasan-bawahan dikendalikan (dibuat tetap) adalah 0,389. Nilai  $t_{hitung} = 0,389 > t_{tabel} = 1,980$  dan nilai signifikansi adalah  $0,000 < p = 0,05$ , artinya hubungan antara *quality of work life* dengan *organizational citizenship behavior* adalah signifikan. Sedangkan arah hubungan adalah positif karena nilai  $r$  positif yang berarti bahwa semakin semakin tinggi *quality of work life* maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior*.

#### 5. Sumbangan Pengaruh Prediktor Terhadap Kriteriaum Secara Serentak.

Hasil analisis determinasi pada *Model Summary* Tabel.25, diperoleh nilai  $R^2$  (*R square*) sebesar 0,596 atau 59,6%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel prediktor yaitu kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life* mempunyai hubungan positif terhadap variabel kriteriaum *organizational citizenship behavior*, yaitu sebesar 59,6% atau dapat dikatakan variabel prediktor ( $X_1$  dan  $X_2$ ) mampu menjelaskan 59,6% variasi variabel kriteriaum ( $Y$ ). Sisanya sebesar 40,4% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

#### 6. Sumbangan Relatif dan Sumbangan Efektif.

Sumbangan relatif kualitas interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior* sebesar 46,518 % dan sumbangan relatif *quality of work life* dengan *organizational citizenship behavior* sebesar 53,395 %. Sumbangan efektif kualitas interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior* sebesar 26,84 % dan sumbangan efektif *quality of work life* dengan *organizational citizenship behavior* sebesar 30,808 %. Total sumbangan efektif ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,596 atau 59,6 %.

#### 7. Analisis Deskriptif.

Kategorisasi subjek secara normatif digunakan untuk memberikan intepretasi terhadap skor skala. Hasil kategorisasi yaitu pada *OCB Scale* dapat diketahui bahwa subjek secara umum

memiliki *organizational citizenship behavior* pada tingkatan tinggi dengan rerata empirik sebesar 79,67 serta pada *LMX-7 Scale* subjek secara umum berada pada tingkatan sedang dengan rerata empirik 80,49 dan Skala *Quality of Work Life* berada pada kategorisasi tinggi dengan rerata empirik 85,52.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan penghitungan analisis hasil penelitian yang telah Peneliti lakukan, didapat hasil uji signifikansi koefisien korelasi parsial antara Kualitas interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior* didapatkan  $t_{hitung} = 3.999 > t_{tabel} = 1,980$  dan nilai signifikansi  $0,000 < p = 0,05$ ; artinya hubungan antara kualitas interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior* adalah signifikan. Arah hubungan adalah positif karena nilai  $r$  positif, artinya semakin tinggi kualitas interaksi atasan-bawahan maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

Hasil penelitian tersebut dapat didukung pendapat yang disampaikan oleh Riggo (1990) tentang hubungan kerja karyawan dengan rekan kerjanya. Riggio (1990) berpendapat bahwa ketika seorang atasan memiliki pandangan positif terhadap bawahannya maka bawahannya akan merasa mendapat dukungan dan akhirnya termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasa. Sehingga karyawan dengan kualitas interaksi atasan-bawahan yang tinggi memiliki dorongan untuk memunculkan *organizational citizenship behavior* dalam pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Novliadi (2007) mengungkapkan bahwa interaksi atasan dan bawahan yang berkualitas baik yang dipersesikan baik oleh karyawan menyebabkan karyawan yang bertindak sebagai bawahan merasa termotivasi dalam bekerja dan meningkatkan kerja sama dengan rekan kerjanya. Penelitian tersebut mendukung hasil penelitian ini yang menunjukkan hubungan yang positif antara kualitas interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior*. Yaitu semakin tinggi kualitas interaksi atasan-bawahan yang dipersepsi oleh bawahan maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang dimunculkan oleh karyawan tersebut terhadap rekan kerja dan pekerjaan.

Berdasarkan hasil kategorisasi skala *organizational citizenship behavior*, diketahui bahwa subjek penelitian memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* pada kategori yang tinggi dengan nilai *mean* empirik sebesar 79,67, berada pada rentang nilai antara 78,4 – 95,2 dengan persentase 75,82 %. Tetapi, dengan kategorisasi yang tinggi terdapat pula satu karyawan dengan hasil skor dalam kategorisasi yang rendah. Karyawan tersebut bekerja pada Departemen Marketing. Hal tersebut sebaiknya menjadi fokus perusahaan dalam usaha

meningkatkan kualitas *organizational citizenship behavior* dan secara khusus untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan. Melihat pentingnya terwujudnya *organizational citizenship behavior* sebuah organisasi ini, diharapkan dapat menjadi masukan pula untuk manajemen PT Air Mancur agar terus melakukan strategi-strategi yang tepat untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan.

Hasil kategorisasi skala kualitas interaksi atasan-bawahan menunjukkan bahwa subjek penelitian memiliki kemampuan kualitas interaksi atasan-bawahan yang berada pada kategori sedang, dengan nilai *mean* empirik sebesar 80,49 berada pada rentang nilai antara 63,8– 81,2 dengan persentase 56,04%. Tingkat kualitas interaksi atasan-bawahan yang berada pada level sedang tersebut, dijelaskan pula bahwa pandangan Podsakoff (2000) yang diperoleh dari hasil penelitiannya, yaitu mengenai analisis faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, salah satu faktor dengan pengaruh adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Dengan didukung oleh penelitian ini, maka semakin menegaskan kontribusi kualitas interaksi atasan-bawahan dalam mendukung tingginya kemunculan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Air Mancur. Tetapi, sama halnya dengan *organizational citizenship behavior*, kategorisasi kualitas interaksi atasan-bawahan juga menunjukkan bahwa terdapat satu karyawan yang sama pada Departemen Marketing yang memiliki kategorisasi rendah. Hal ini sepatutnya menjadi perhatian perusahaan untuk menindaklanjuti karyawan tersebut.

Pada hasil kategorisasi skala *quality of work life* menunjukkan bahwa subjek penelitian memiliki kepuasan dalam *quality of work life* yang tergolong pada kategori tinggi, dengan nilai *mean* empirik sebesar 85,52, berada pada rentang nilai antara 81,2 – 96,8 dengan persentase 31,87 %. Hasil ini mendukung pendapat Daniswara (2011) yang mengemukakan bahwa *quality of work life* yang dimunculkan dengan efektif mampu mengurangi tingkat *absenteisme* yang menjadi dimensi penting dalam *organizational citizenship behavior*. Hal ini berdampak pula terhadap kepuasan terhadap pekerjaan. Apabila karyawan merasa puas dengan *quality of work life* yang diberikan oleh perusahaannya, maka bisa dipastikan karyawan memunculkan *organizational citizenship behavior* sebagai bentuk ungkapan kepuasan terhadap *quality of work life*. Dengan demikian, kepuasan akan *quality of work life* yang dirasakan oleh karyawan PT Air Mancur yang tergolong tinggi tentunya memberikan pengaruh yang positif bagi perusahaan. Pengaruh tersebut ditunjukkan seiring dengan hasil kategorisasi tingkat *organizational citizenship behavior* yang berada pada level tinggi.

Hasil kategorisasi *quality of work life* yang tinggi memang penting dalam mewujudkan *organizational citizenship behavior*, tetapi hasil kategorisasi menunjukkan

bahwa terdapat tiga karyawan yang menunjukkan level rendah. Salah satu diantaranya adalah karyawan yang memiliki level rendah pula pada kategorisasi *organizational citizenship behavior* dan kualitas interaksi atasan-bawahan. Hasil tersebut semakin menguatkan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life* berhubungan dengan *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil rerata pada masing-masing departemen PT Air Mancur dapat dilihat bahwa *organizational citizenship behavior*, kualitas interaksi atasan-bawahan, dan *quality of work life*. Rerata tertinggi untuk *organizational citizenship behavior*, kualitas interaksi atasan-bawahan, dan *quality of work life* terdapat pada Departemen Financial&Log sedangkan rerata terendah berada pada HRD. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pada masing-masing departemen yang mempengaruhi hasil rerata variabel penelitian. Perbedaan tersebut menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk meningkatkan nilai *organizational citizenship behavior*, kualitas interaksi atasan-bawahan, dan *quality of work life* dari masing-masing departemen yang ada di PT. Air Mancur pada level yang sama.

Berkaitan dengan perbedaan nilai rerata variabel penelitian pada masing-masing departemen PT Air Mancur, peneliti memperkirakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perbedaan tingkat *organizational citizenship behavior*. Salah satu diantaranya adalah persepsi terhadap dukungan sosial. Menurut Wayne (1993) karyawan yang merasa memperoleh dukungan dari organisasi akan memberikan timbal balik (*feedback*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam *organizational citizenship behavior*. Rasa kekeluargaan dan kerja sama antar karyawan yang tampak dalam lingkungan kerja, menjadi dukungan yang bisa meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan PT Air Mancur pada Departemen Financial&Log.

Kemudian yang mempengaruhi tingginya *organizational citizenship behavior* pada Departemen Financial&Log adalah masa kerja karyawan dalam perusahaan. Menurut Greenberg dan Baron (2000) masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap “investasi” karyawan di organisasi tersebut. Rata-rata masa kerja karyawan pada Departemen Financial&Log lebih dari 10 tahun.

Selain itu, jenis kelamin juga menjadi faktor dalam terbentuknya *organizational citizenship behavior* seperti yang diungkapkan oleh Geroge et.al. (1998) bahwa perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat, dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dibandingkan dengan pria. Temuan tersebut menunjukkan bahwa ada

perbedaan yang cukup mencolok antara pria dengan wanita dalam hal menolong dan berinteraksi sosial di tempat kerja. Rata-rata jenis kelamin karyawan yang bekerja pada Departemen Financial&Log adalah perempuan, sedangkan rata-rata karyawan yang bekerja pada HRD adalah laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin bisa mempengaruhi tinggi-rendahnya *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan pemaparan hasil analisis dan pembahasan di atas, penelitian ini pada intinya telah mampu menjawab hipotesis mengenai hubungan antara kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life* dengan *organizational citizenship behavior* Karyawan PT Air Mancur, baik secara bersama-sama maupun parsial. Namun, penelitian ini tidak terlepas dari adanya keterbatasan-keterbatasan selama proses jalannya penelitian, antara lain adalah lamanya waktu penelitian dikarenakan kesibukan dan padatnya aktivitas kerja karyawan, sehingga butuh waktu cukup lama untuk dapat mengumpulkan seluruh skala. Kemudian juga lemahnya kontrol Peneliti terhadap sampel, yaitu agar sampel yang telah dipakai saat uji coba tidak mengisi skala lagi pada saat penelitian serta memastikan jumlah sebaran sampel pada masing-masing departemen sudah sesuai atau belum dengan yang telah Peneliti tentukan. Selain itu juga ditemukan beberapa skala yang memiliki jawaban tidak lengkap, sehingga menunjukkan kekurangseriusan sampel dalam mengisi skala.

## **PENUTUP**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan bahwa:

- a. Kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life* secara bersama-sama mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan *organizational citizenship behavior* Karyawan PT Air Mancur.
- b. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kualitas interaksi atasan-bawahan dengan *organizational citizenship behavior* Karyawan PT Air Mancur. Semakin tinggi kualitas interaksi atasan-bawahan, maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* karyawan.
- c. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *quality of work life* dengan *organizational citizenship behavior* Karyawan PT Air Mancur. Semakin tinggi *quality of work life*, maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* karyawan.

## 2. Saran

Berdasarkan data hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai masukan bagi beberapa pihak, yaitu :

### 1. Bagi Karyawan

Karyawan PT Air Mancur diharapkan dapat meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahan maupun dan menilai baik *quality of work life*, sehingga mampu mendorong terbentuknya *organizational citizenship behavior* pada karyawan, sehingga karyawan akan lebih nyaman bekerja, berkomitmen terhadap pekerjaan dan menjadi sumber daya manusia yang unggul.

### 2. Bagi Perusahaan

- a. Perusahaan diharapkan meningkatkan dukungan sosial pada masing-masing departemen sehingga membentuk kualitas interaksi atasan-bawahan yang tinggi, khususnya pada HRD. Tingginya kualitas interaksi atasan-bawahan bisa meningkatkan *organizational citizenship behavior*.
- b. Perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan khusus bagi karyawan dengan tema yang berkaitan dengan peningkatan *organizational citizenship behavior*.
- c. Perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan khusus bagi seluruh karyawan terkait interaksi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan yang baik.
- d. PT. Air Mancur sebaiknya meningkatkan pelayanan terhadap kebutuhan karyawan yang mendukung pekerjaan karyawan, sehingga karyawan merasa nyaman dan tetap bertahan dalam perusahaan.

### 3. Bagi Peneliti Lainnya

Mengembangkan penelitian ini dengan memberikan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahan dan *quality of work life* sehingga peningkatan *organizational citizenship behavior* dapat diwujudkan pula.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Noor. 1999. *Aplikasi Konsep Quality of Work Life (QWL) dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan Berkinerja Unggul*. Majalah Usahawan No. 10 Thn. XXVIII Oktober. Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Asgari, Ali. 2008. The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6, 4.140-151.
- Atmoko, Danu Dwi. 2011. Sekelumit tentang Quality of Work Life. <http://komandanu.blogspot.com/2010/05/sekelumit-tentang-quality-of-working.html> diakses jumat, 13 oktober 2011
- \_\_\_\_\_. 1999. *Penyusunan Skala Psikologi*. Edisi Ke-1. Cetakan Ke-1. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi Ketiga. Cetakan Kedua. Penerbit Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bernadine, H. John. & Russell, Joyce E.A. 1998. *Human Resource Management*, Second Edition. Boston: McGraw-Hill International Edition.
- Chen, V.H.C., Chang, C.W., Hu, S.C. 2007. The Relationship Between Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support, and Organizational Citizenship Behavior- A Case Study of Nurse. *Proceeding of the 13th Asia Pasific Management Conference, Melbourne Australias*, 692-697.
- Davis, K dan Newstrom, J.W. 1989. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Deming, W. 1986. *Out of the crisis Quality Productivity and Competitive Position*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Dienesch, R.M dan Robert C. Liden. 1986. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11, 3, 618-634.
- Djatmika, Ery Tri. 2005. Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Eksekutif*, 2, 2, 81-88.
- Eisenberger, R. 1986. Perceived organizational support. *Journal Applied Psychology*. 71: 500-507.
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. 2009. *The deviant citizen: Clarifying the measurement of organizational citizenship behavior and its relation to counterproductive work behavior*. Loyola University Chicago.
- Greenberg, J., 1990. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Gitosudarmo, Indriyodan Nyoman Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : BPF.

- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Graen, G. B. & Liden, R. C. 1982. Short Notes: Role of Leadership in the Employee Withdrawl Process. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67: 868-872.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Statistik*. Yogyakarta: Andi.
- Haryanti, K. 2008. *New Workers and Their Supervisors In Central Java Organizations "The LMX-Java Project"*. Disertation. The Nederland: Radboud University, Nijmegen.
- Hasibuan, M. S. P. 2005. *Organisasi Dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta :Bumi Aksara.
- Idrus, Muhammad. 2006 . Implikasi Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Quality of Work Life. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*, 3, 1, 94-106.
- Katz, D. 1964. The Motivational Basis Of Organizational Behaviour, *Behavior Science*. 9, 131- 133.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. 1994. Citizenship and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, Vol. 37: 656-669.
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi, Buku 1 & 2*. Jakarta : Salemba Empat.
- Lee, J. 2004. Effect of Leadership and Leader-Member Exchange on Commitment. *Leadership & Organization Developmental Journal*. UK: Emerald Group Publishing limited, 26, 8, 655-672.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 4, 43-72.
- Luthans, F. 1985. *Organizational Behavior*. 4th Ed. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- May and Lau. 1999. Working to live or living to work? Work / life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*,14 (4), 5-20.
- Muchiri, M. K. 2001. An Inquiry into The Effects of Transformational and Transactional Leadership Behaviors on The Subordinate's Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment at The Railways Corporation Workshop Yogyakarta-Indonesia. *Tesis* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Program Pascasarjana UGM.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis dan Kompetitif*. Cetakan Keempat. Penerbit Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Novliadi, Ferry. 2006. Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasinal. *Psikologia Jurnal Pemikiran & Penelitian Psikologi*, 2, 1, 39- 46.

- Organ, D. W. & Konovsky, M. 1989. Cognitive vs Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Bateman, T. S.(1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- \_\_\_\_\_. 1995. A Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-803.
- \_\_\_\_\_. 1997. Organizational Citizenship Behavior : Its Construct Clean – Up Time. *Human Performance*, 10 : 85 – 97.
- Paine and Organ. 2000. *Organizational citizenship behaviour: its nature, antecedents, and consequences*. Thousand OA: SAGE Publications.
- Pareke, F. J. 2004. Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Bawahan:Sebuah Agenda Penelitian. *Fokus Ekonomi*, Vol. 3, 2.
- Pasmore, WA. 1994. A Comprehensive Approach to Planning\_OD/QWL Strategy. *Journal Contemporary Orgnization Development*, 2-1994.
- Podsakoff, P. M, Mackenzie, S. B., and Bommer, W. H. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership As Determinants of Employee Satisfaction / Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22, 2, 259 – 298.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and Mckenzie,S. B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J. B., & Bacharach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal Of Management* 26, 513-563.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Rao, P Kameswara; Venugopal, P. 2009.Perceptual Factors in Quality of Work Life of Indian Employees, *Paradigm*, 13, 1,104-109.
- Riduwan. 2005. *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung : Alfabeta.
- Riggio, R. E. 1990. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Illinois: Scott, Foresman, and Company.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Buku 1, Cet. 12*. Jakarta : Salemba Empat.

- \_\_\_\_\_. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rose, C. dan L-S. Beh. 2007. Linking QWL and Job Performance: Implication for Organizations. *Performance Improvement*, 46,6, 30-35.
- Saraji, G Nasl & Dargahi, H. 2006. Study of Quality of Work Life (QWL). *Iranian J Publ Health*, 35, 4, 8-14.
- Scandura, T.A. & Schriesheim, C.A. 1994. Leader-Member Exchange And Supervisor Career Mentoring As Complementary Constructs In Leadership Research. *Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.
- Schnake, Mel E., & Dumler, Michael. 2003. Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Sirgy, M. J., Efraty,, D., Siegel, P & Lee, D. (2001). A new measure of quality of work life (QoWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55, 241-302.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational Citizenship Behavior : It's Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653- 663.
- Sudarmanto, R.Gunawan. 2005. *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2010. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Suryabrata, Sumadi. 2009. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Tosi, H. L., Rizzio, J. R., & Carroll, S. J. 1990. *Managing Organizational Behavior*. 2nd Ed. New York: Harper Collins Publisher.
- Triyanto, Agus. 2009. Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 7, 4, 1-15.
- Truckenbrodt Y.B. 2000. The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Research. Acquisition Review Quarterly*. (233-242).
- Umar, Husein. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organsiasi*. Cetakan keempat. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Umstot, D.D. 1988. *Understanding Organizational Behaviour*. St. Paul: West Publishing Company.

- Van Dyne, L. dkk. 2000. "Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting", dalam *Journal of Organizational Behavior*. 21, 3 – 23.
- Wakabayashi, M. & Graen, G. B. 1984. The Japanese Career Progress Study: A 7-Year Follow Up. *Journal of Applied Psychology*, 69, 603-614.
- Wayne, Cascio F. 1992. *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 3 rd ed, Graduate School of Business University of Colorado, Denver. Mc Graw-Hill Inc. Singapore.
- Wijaya, Toni., Djati, S.Pantja. 2007. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Anggota Kepolisian. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 6, 1, 125-139.
- Wijayanto, B.R. , Kismono, G. 2004. The Effect of Job Embeddedness on Organizational Citizenship Behavior : The Mediating Role of Sense of Responsibility. *Gajah Mada International Journal of Bussiness*, 6, 3, 335-354.