PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* KARYAWAN *DIVISI CUSTOMER SERVICE* DI PT. TELKOM AREA PADANG SUMATERA BARAT

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperolah
Gelar Sarjana Ekonomi S1 (Strata Satu) Pada Program Studi Manajemen
Universitas Negeri Padang

Oleh:

MAULANI EDWAR
NIM : 08/00494

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR KARYAWAN DIVISI CUSTUMER SERVICE DI PT. TELKOM AREA PADANG SUMATERA BARAT

Nama	**: Maulani Edwar**
Bp/NIM	**: 2008/00494**
Keahlian	**: Manajemen Sumber Daya Manusia**
Program Studi	**: Manajemen**
Fakultas	**: Ekonomi**

Padang, September 2013

Disetujui Oleh:

Pembimbing I	**Pembimbing II**
Rini Sarianti, SE, M.Si	**Perengki Sutanto,SE,M.Sc**
NIP. 19650306 199001 2 001	**NIP. 19810404 200501 1 002**

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen

Erni Masdupi,SE,M.Si,Ph.D

NIP. 19740424199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

Judul : **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Divisi *Customer Service* Di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat**

Nama : **Maulani Edwar**

BP/NIM : **2008/ 00494**

Fakultas : **Ekonomi**

Padang, 25 Juni 2013

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Rini Sarianti, SE, M.Si	1.
2. Sekretaris	: Perengki Susanto, SE, M.Sc	2.
3. Anggota	: Hendri Andi Mesta, SE, M.M, Ak	3.
4. Anggota	: Firman, SE, M.Sc	4.

ABSTRAK

Maulani Edwar, 00494/2008. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan *Divisi Customer Service* di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat, dengan pembimbing I: Rini Sarianti, SE, M.Si dan Pembimbing II: Perengki Susanto, SE, M.Sc.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan *Divisi Customer Service* di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat, (2) Pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan *Divisi Customer Service* di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan *Divisi Customer Service* di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat yang berjumlah 135 orang. Sedangkan sampelnya diambil dengan menggunakan rumus Slovin dengan jumlah 100 orang responden. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *cluster proportional sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda dengan memakai program SPSS versi 17.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel persepsi dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan *Divisi Customer Service* di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat (2) tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan *Divisi Customer Service* di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat. *Organizational Citizenship Behavior* dapat ditingkatkan dengan cara lebih memperhatikan pekerjaan karyawan, mendengarkan keluhan dan membantu karyawan dalam meningkatkan keterampilan, menjaga stabilitas tim kerja, mengharapkan karyawan berjiwa kompetitif serta bekerja dengan berorientasi pada hasil.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang paling dalam penulis ucapkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia serta hidayah-Nya yang telah memberikan kekuatan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul " **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan *Divisi Customer Service* di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat".** Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Rasa terima kasih yang tulus penulis ucapkan kepada Ibu Rini Sarianti, SE, M.Si selaku pembimbing I, atas perhatian dan waktu serta bimbingannya dalam mewujudkan karya tulis yang sederhana ini dan Bapak Perengki Susanto, SE, M.Sc selaku pembimbing II yang telah memberikan ilmu, pengarahan, masukan serta meluangkan waktu kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh sebab itu pada kesempatan ini izinkanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs. M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ibu Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan kepada penulis selama kuliah di Fakultas Ekonomi.
4. Teristimewa buat orang tuaku ibunda dan ayahanda tercinta serta adik-adikku tersayang yang senantiasa mau berkorban baik secara moril terutama secara materil seta selalu memberikan do'a dan motivasi dalam setiap langkah kakak.

5. Sahabat dan rekan-rekan senasib dan seperjuangan dalam menuntut ilmu pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang serta semua pihak yang telah banyak membentu yang tidak bias penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya hasil penelitian ini jauh dari kesempurnaan, masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan baik dari segi isi maupun penyajiannya. Untuk penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan penelitian penulis di masa yang akan datang. Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan ilmu bagi penulis khususnya pada pembaca pada umumnya. Atas perhatian dari semua pihak penulis ucapkan terima kasih.

Padang, Juli 2013

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PENGESAHAN

ABSTRAK i

DAFTAR ISI.....ii

DAFTAR TABEL.....iv

DAFTAR GAMBAR.....iiv

DAFTAR LAMPIRAN..... x

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah..... 1

B. Identifikasi Masalah..... 10

C. Rumusan Masalah..... 11

D. Batasan Penelitian..... 11

E. Tujuan Penelitian..... 11

F. Manfaat Penelitian..... 12

BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori..... 14

1. Konsep *Organizational Citizenship Behavior*.....14
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*..... 16
3. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*..... 19

4. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*..... *23*

5. Konsep Persepsi Dukungan Organisasi..... 25

6. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi..... 26

7. Munculnya Persepsi Dukungan Organisasi.....27

8. Konsep Budaya Organisasi..... 28

9. Funsi Budaya Organisasi..... 30

10. Indikator Budaya organisasi..... 31

B. Kerangka Konseptual…..... 34

1. Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*..... *34*

2. Hubungan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*..... *35*

C. Hipotesis..... 37

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian..... 38

B. Tempat dan Waktu Penelitian..... 38

C. Populasi dan Sampel..... 38

D. Jenis dan Sumber Data.....41

E. Teknik Pengumpulan Data..... 42

F. Defenisi Operasional dan Variabel Penelitian.....42

G. Instrumen Penelitian..... 44

H. Teknik Analisis Data..... 51

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan..... 57

B. Analisis Deskriptif..... 65

C. Deskripsi Variabel Penelitian..... 69

D. Uji Prasyarat Analisis..... 75

E. Analisis Regresi..... 79

F. Uji Hipotesis..... 82

G. Pembahasan..... 83

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan..... 88

B. Saran.....89

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 3.1 Rekapitulasi Karyawan *Divisi Customer Service* pada PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat Berdasarkan Unit Kerja Tahun 2013..... 39

Tabel 3.2 Jumlah Sampel Berdasarkan Unit Kerja Tahun 2013..... 41

Tabel 3.3 Daftar Skor Jawaban Setiap Pertanyaan..... 45

Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Penelitian..... 45

Tabel 3.5 Hasil Uji Valid Persepsi Dukungan Organisasi.....47

Tabel 3.6 Hasil Uji Valid Budaya Organisasi..... 48

Tabel 3.7 Hasil Uji Valid *Organizational Citizenship Behavior*..... 49

Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas..... 50

Tabel 3.9 Rentang Skala TCR Untuk *Organizational Citizenship Behavior* dan Persepsi Dukungan Organisasi..... 53

Tabel 3.10 Rentang Skala TCR Untuk Budaya Organisasasi..... 53

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 66

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur 66

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan..... 67

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....68

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....69

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Persepsi Dukungan Organisasi.....70

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi.....72

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi *Organizational Citizenship Behavior*.....*74*

Tabel 4.9 Uji Normalitas..... 76

Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas..... 77

Tabel 4.11 Uji Heterokedastisitas..... 78

Tabel 4.12 Uji Model atau Uji F..... 79

Tabel 4.13 Model Summary..... 80

Tabel 4.14 Persamaan Regresi Berganda..... 81

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual..... 36

Gambar 4.1 Logo PT. Telkom Indonesia.....60

Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Telkom Indonesia.....64

Gambar 4.3 Struktur Organisasi *Divisi Customer Service* PT. Telkom Area Padang.....65

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 : Kuesioner Uji Coba Penelitian..... 90

Lampiran 2 : Tabulasi Uji Coba Penelitian.....97

Lampiran 3 : Hasil Uji Coba Penelitian.....98

Lampiran 4 : Kuesioner Penelitian.....104

Lampiran 5 : Tabulasi Penelitian.....109

Lampiran 6 : Frekuensi Penelitian.....112

Lampiran 7 : Distribusi Frekuensi TCR.....120

Lampiran 8 : Uji Normalitas.....122

Lampiran 9 : Uji Multikolinearitas.....123

Lampiran 10 : Uji Heterokedastisistas..... 125

Lampiran 11 : Uji Regresi Berganda 126

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam perekonomian yang berkembang semakin dinamis disemua aspek kegiatan bisnis globalisasi yang muncul merupakan *global competition*, global bisnis dan *global company* yang berada dalam mekanisme pasar bebas yaitu mekanisme yang mengisyaratkan kemampuan untuk bersaing dalam menciptakan kualitas produk serta kualitas dalam pelayanan/ jasa. Kehadiran era globalisasi berdampak pada perubahan lingkungan bisnis khususnya terhadap perusahaan Vpengelola jasa informasi dan telekomunikasi yang melayani kebutuhan masyarakat umum sehingga perusahaan dituntut untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi serta kebijakan yang sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis.

Perusahaan melakukan berbagai macam upaya untuk dapat menghadapi persaingan tersebut dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan kompetensi yang tinggi dan profesional agar dapat menghadapi kompetisi domestik maupun global. Sumber daya manusia yang siap menghadapi perubahan yang senantiasa dialami organisasi dengan meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan, tidak hanya kemampuan dan keahlian yang menunjang *work performance*, tetapi juga dengan nilai-nilai moral, kedisiplinan, dan kebanggaan terhadap hasil kerja sehingga karyawan menjadi lebih kooperatif dan

sikap mereka terhadap perubahan yang dihadapi menjadi positif. Lebih jauh, organisasi akan memiliki karyawan yang mampu beradaptasi dengan perubahan, baik itu perubahan internal maupun eksternal. Dengan adanya kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki sikap negatif terhadap perubahan tampaknya adalah karyawan yang kurang paham budaya bekerja, mereka hanya untuk mengejar materi (uang), tidak mempunyai kebanggaan dalam bekerja, dan sebagainya yang ditunjukkan dalam mentalitas kerja karyawan yang lemah. Perkembangan ini mengharuskan organisasi memiliki keunggulan sumberdaya manusia sebagai salah satu faktor kunci dalam membangun suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan.

Tujuan perusahaan akan tercapai jika sumber daya yang ada dapat bersinergi dengan optimal. Sesuai dengan dinamika lingkungan yang terus berubah fungsi perusahaan untuk mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin diperlukan. Sumber daya manusia adalah faktor utama dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga perusahaan akan membutuhkan kemampuan karyawan dalam menghadapi kompetensi dan menyusun strategi agar dapat bertahan untuk jangka pendek dan jangka panjang. Oleh karena itu sangat perlu diperhatikan *Organizational Citizenship Behavior* dalam perusahaan. Dari fenomena yang terjadi organisasi dituntut untuk mampu mencari keseimbangan baru sesuai dengan tuntutan perubahan, baik itu perubahan eksternal maupun internal (teknologi, administrasi, pelayanan, sikap dan perilaku manusia).

Masing-masing perubahan melibatkan berbagai aspek organisasi yang turut berubah sebagai bentuk adaptasi organisasi terhadap laju arus globalisasi.

PT. Telkom Area Padang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang pelayanan jasa telekomunikasi. PT. TELKOM Area padang memiliki beberapa divisi, salah satu diantaranya adalah *divisi costumer service* . *divisi customer service* merupakan divisi yang bergerak dibidang pemasaran, dan pelayanan speedy dan telpon. *Divisi Customer Service* menjadi obyek penelitian dikarenakan dalam divisi ini banyak karyawan yang belum optimal berprilaku *OCB* termasuk di dalamnya kurangnya keramah tamahan karyawan serta *Divisi Customer Service* merupakan *Divisi* yang banyak berhubungan dengan pelanggan. Beberapa tahun yang lalu PT. Telkom masih memonopoli bisnis telekomunikasi, namun dengan adanya AFTA dan pasar bebas bisnis komunikasi tidak lagi dimonopoli oleh PT. Telkom. Persaingan antara perusahaan provider saat ini sangat tinggi, hal ini disebabkan karena perusahaan provider semakin banyak. Adanya persaingan diantara perusahaan telekomunikasi, menuntut PT. Telkom untuk dapat memiliki suatu perencanaan kedepan untuk dapat bertahan ditengah persaingan dengan provider lainnya. Perencanaan itu diperlukan agar PT. Telkom dapat bersaing dengan para competitor guna memenuhi kebutuhan konsumen dan mempertahankan konsumen yang sudah ada agar tidak beralih kepada perusahaan lain.

Sementara itu, untuk menunjang organisasi yang mampu lebih cepat bergerak sejalan dengan kenyataan bahwa mekanisme pelayanan semakin

dipadati teknologi tinggi yang mampu menangani arus kerja secara optimal dan efisien. Kondisi ini jelas menghendaki karyawan yang dianggap sebagai anggota yang baik sehingga dapat menangani arus kerja secara optimal dan efisien. Akan lebih menguntungkan sekali jika diketahui tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan sehingga tugas pimpinan juga akan menjadi lebih ringan. Jika terdapat karyawan dengan OCB tinggi, konsekuensinya adalah akan meningkatkan produktifitas dan kesuksesan dirinya. Jika OCB telah terbentuk pada seluruh karyawan maka akan lebih mudah bagi pimpinan menempatkan karyawan tersebut pada karakteristik tugas yang sesuai karena berkaitan dengan efektifitas tugas yang nantinya akan dicapai. Hal ini diduga akan meningkatkan efektifitas organisasi dan tujuan perusahaan akan tercapai.

Greenberg dan Baron (2008:432-434) mendefinisikan OCB sebagai bentuk perilaku informal dimana individu tersebut berkontribusi melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi. Greenberg dan baron membagi dua bentuk dari OCB yaitu OCB-I dan OCB-O. OCB-I merupakan perilaku yang secara langsung memberikan manfaat kepada anggota organisasi lain, sedangkan OCB-O merupakan perilaku yang secara langsung memberikan manfaat pada organisasinya. OCB-I dalam perusahaan misalnya membantu pekerjaan karyawan lain yang tidak dapat melakukan pekerjaannya, sedangkan OCB-O seperti karyawan harus bisa menjaga nama baik perusahaan dan loyal terhadap perusahaan.

Penulis mengamati berbagai fenomena yang terjadi pada karyawan PT. Telkom di bagian *Divisi Customer Service,* dimana karyawan tidak mengerjakan pekerjaan karyawan lain yang tidak bisa hadir, karyawan membantu mengerjakan tugas karyawan lain dan melatih karyawan baru yang kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya dan karyawan selalu mengerjakan pekerjaan tambahan tanpa merasa terbebani, padahal hal-hal di atas bukanlah *job desc*-nya. Dan ada juga sebagian karyawan yang tidak berprilaku OCB seperti tidak sungguh-sungguh dalam mengikuti rapat. Sedikit mengeluh jika banyak tugas dari atasan.

Padsakoff (2000: 526-533) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB. Faktor yang mempengaruhi OCB antara lain karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, kepemimpinan serta pertukaran yang terjadi di organisasi, Padsakoff menjelaskan salah satu karakteristik individu yang mempengaruhi OCB adalah Persepsi Dukungan Organisasi. Karyawan akan memunculkan prilaku OCB ketika karyawan menilai perusahaan tempat bekerja akan memberikan sebuah dukungan kepada karyawan, kondisi ini akan meningkatkan perasaan positif dan perilaku terhadap organisasi. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dipengaruhi oleh bentuk-bentuk dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan. Karyawan yang menilai positif bentuk dukungan organisasi, akan memunculkan perilaku kerja yang positif dan memberikan konstribusi yang lebih kepada organisasi.

Dukungan dari organisasi juga diduga menumbuhkan prilaku sosial antar rekan kerja dan organisasi, karena rasa peduli organisasi terhadap karyawan ini membuat karyawana merasa harus membalas budi dengan bersikap baik juga terhadap organisasinya. Organ, dkk (2006: 125) menunjukkan bahwa "persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dapat mempengaruhi OCB dengan meningkatkan karyawan rasa kewajiban dan keinginan untuk membalas (*reciprocate*) kepada organisasi, memenuhi kebutuhan sosioemosional mereka, membentuk identitas sosial, dan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi". Eisenberger dalam Gilliland, dkk (2008: 193) mengatakan "persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employee's contribution*) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (*care about employee's well-being*)".

Pernyataan Eisenberger sejalan dengan yang diungkapkan salah seorang karyawan bagian *Divisi Costumer Service* (DCS) yang mengaku memiliki rasa hutang budi dan merasa harus membalasnya dengan berkinerja bagus, menjaga nama baik PT.Telkom Area Padang karena organisasi sendiri juga memperhatikan kesejahteraannya dengan memberi kesempatan dalam mengembangkan karir dan juga memberikan *reward* apabila tercapai target penjualan speedy.

Di lain sisi ada beberapa karyawan yang merasa kurang diperhatikan. Penulis mendapatkan informasi ada beberapa karyawan DCS yang sudah

bertugas hingga 12 tahun lebih yang tidak bisa menikmati dukungan organisasi ini, Ini dikarenakan dukungan organisasi berupa pemberian *reward* apabila tercapai target penjualan tidak sepenuhnya diberikan oleh perusahaan.

Karakteristik organisasi adalah faktor kedua yang mempengaruhi munculnya OCB, salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Oleh karena itu, persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi karyawan saling mendukung dan diprediksikan akan mudah terbentuk OCB.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi dapat memiliki pengaruh bermakna pada sikap dan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong munculnya *sense of belonging* karyawan pada organisasi, sehingga berdampak pada kinerja yang kondusif dan kinerja karyawan yang ada didalamnya . Budaya organisasi yang bersifat inovatif, kompetitif, dan peka terhadap kondisi eksternal diharapkan dimiliki oleh perusahaan. Budaya organisasi sebagai *social glue* bagi karyawan, kelangsungan perusahaan akan tetap terjaga ketika nilai-nilai dalam perusahaan dipahami secara tepat.

Penulis mengamati berbagai fenomena pada *divisi customer service* di PT. Telkom, salah satunya proses transformasi budaya di pt Telkom belum optimal. Budaya yang selama ini diterapkan oleh PT. Telkom kurang

memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap konsumen. Pada umumnya karyawan melakukan sesuatu sesuai kehendak hatinya tanpa memperdulikan budaya organisasi yang telah diterapkan sejak perusahaan ini berdiri. Budaya organisasi akan memiliki pengaruh yang bermakna pada sikap karyawannya, ketika budaya organisasi yang dimiliki sebuah perusahaan tersebut kuat. Oleh karena itu budaya organisasi yang kuat akan mendorong munculnya *sense of belonging* karyawan pada organisasi. Dalam upaya menjaga situasi kerja yang kondusif, perusahaan diharapkan memiliki budaya organisasi yang bersifat *inovatif*, *kompetitif* dan peka terhadap kondisi *eksternal* sehingga memiliki pengaruh kuat terhadap tujuan perusahaan. Budaya organisasi sebagai *social glue* bagi anggota organisasi, ketika nilai-nilai dalam perusahaan dipahami secara tepat oleh semua karyawan perusahaan, maka keberlangsungan perusahaan akan tetap terjaga.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan (02/13) dengan salah seorang karyawan *divisi customer service* PT. Telkom transformasi budaya yang dilakukan oleh PT. Telkom belum berjalan optimal. Transformasi budaya bertujuan untuk membangun spirit baru, komitmen baru, dan citra baru Telkom demi kenyamanan dan kepuasan konsumen. Tidak optimalnya proses transformasi budaya menyebabkan PT. Telkom tidak bisa memberikan ruang yang luas kepada karyawan untuk dapat berkolaborasi dan berinovasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan terutama dalam pelayanan terhadap konsumen, sehingga dengan tidak adanya nilai-nilai baru tersebut karyawan tidak

akan mampu memahami apa yang menjadi kebutuhan konsumen dan karyawan tidak dapat memberikan dan mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, transformasi budaya di PT. Telkom tidak akan dapat terwujud bila tidak terbentuk OCB pada diri karyawan. Dalam hal ini organizational citizenship behavior adalah sebagai prasyarat terwujudnya transformasi budaya.

Berdasarkan penjabaran di atas para karyawan dituntut untuk bekerja sesuai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi. Hal ini bisa diartikan bahwa untuk mencapai kinerja yang setinggi tingginya dituntut "perilaku pegawai sesuai" dengan harapan organisasi. Oleh karena itu, ada deskripsi formal tentang perilaku yang harus dikerjakan (perilaku *intra-role*).

Realitas yang ada adalah banyak perilaku yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan oleh karyawan *divisi customer service* , misalnya membantu rekan kerja menyelesaikan tugas, kesungguhan dalam mengikuti rapat-rapat, dan sedikit mengeluh banyak bekerja. Perilaku-perilaku ini disebut sebagai perilaku *extra-role*. Pada saat pimpinan melakukan evaluasi kinerja pada pegawainya, yang dievaluasi bukan hanya perilaku *intra-role* tetapi juga *extra-role* yang menjadi bagian dari evaluasi tersebut. Perilaku *extra-role* memiliki kontribusi yang sama penting dengan perilaku *intra-role*. Bagi karyawan *divisi customer service* di PT. Telkom area Padang, satu-satunya peluang untuk mempertahankan keunggulan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen adalah menempatkan SDM sebagai tumpuan utama untuk selalu ditumbuh kembangkan.

Kondisi ini jelas menghendaki karyawan yang dianggap sebagai karyawan yang baik sehingga dapat menangani arus kerja secara optimal dan efisien. Akan lebih menguntungkan sekali jika diketahui tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan sehingga tugas pimpinan juga akan menjadi lebih ringan. Jika terdapat karyawan dengan OCB tinggi, konsekuensinya adalah akan meningkatkan produktivitas dan kesuksesan dirinya.

Berdasarkan fenomena dan uraian tersebut penulis tertarik mendalami sejauh mana persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Telkom dengan judul "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*/ POS) dan Budaya Organisasi *(organization culture)* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan *Divisi Customer Service* di PT. Telkom area Padang Sumatera Barat".

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang maka penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Masih ada karyawan *Divisi Customer Service* PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat yang memiliki OCB rendah.
2. Dukungan organisasi belum sepenuhnya menyentuh karyawan *divisi customer service* PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat

3. Budaya organisasi yang kurang baik masih diterapkan di PT. Telkom Sumatera Barat.

C. Rumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Sejauh mana persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap OCB karyawan *divisi customer service* PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat?
2. Sejauh mana budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB karyawan *divisi customer service* PT. Telkom area Padang Sumatera Barat?
3. Sejauh mana budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap OCB karyawan *divisi customer service* PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat?

D. Batasan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini akan dibatasi pada faktor yang menurut penulis sangat berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* yaitu persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi *divisi customer service* di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan hal yang sangat mendasar dalam menentukan langkah – langkah yang akan dilaksanakan. Disamping itu tujuan penelitian ini juga dapat dijadikan alat untuk mengoreksi kegiatan yang sedang dilakukan. Adapun tujuan dan kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB karyawan *divisi customer service* PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat.
2. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap OCB karyawan *divisi customer service* PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat.
3. Mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi, dan budaya organisasi terhadap OCB karyawan *divisi customer service* PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait, terutama bagi :

1. Bagi penulis

   Disamping menambah pengalaman dan menjadi pembanding antara ilmu yang diperoleh di bangku kuliah dalam aplikasi nyata di dunia kerja dan publik (masyarakat) juga sebagai syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

2. Bagi pembaca

   Sebagai acuan bagi pembaca atau peneliti yang akan melakukan penelitian dalam bidang yang sama dikemudian hari serta sumber penambah wawasan dan pengetahuan bagi pembaca.

3. Bagi perusahaan

   Memberikan masukan bagi PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat untuk dapat berguna sebagai bahan pertimbangan dan dalam pengambilan kebijakan yang berhubungan dengan upaya mencapai tujuan perusahaan dengan menerapkan persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi yang baik khususnya pada *divisi customer service.*

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. *Organizational Citizenship Behavior*

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (2006:3) mendefinisikan *"Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan fungsi organisasi".

Selain itu Organ (2006:8) mengatakan OCB sebagai "perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi". Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak beristirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah.

Robbins (2006:31) mengartikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi-

organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan bertindak melebihi tugas pekerjaan umum mereka yang akan memberikan kinerja yang melampaui perkiraan.

Selain itu Greenberg dan Baron (2008:432-434) mendefinisikan OCB sebagai bentuk perilaku informal dimana individu tersebut berkontribusi melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi. Greenber dan baron membagi dua bentuk dari OCB yaitu OCB-I dan OCB-O. OCB-I merupakan perilaku yang secara langsung memberikan manfaat kepada anggota organisasi lain, sedangkan OCB-O merupakan perilaku yang secara langsung memberikan manfaat pada organisasinya.

Berdasarkan definisi mengenai OCB di atas dapat ditarik beberapa pokok pikiran penting, yaitu:

1) Tindakan bebas, sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri namun untuk pihak lain (rekan kerja, kelompok, atau organisasi)
2) Tidak diperintah secara formal
3) Tidak diakui dengan kompensasi atau penghargaan formal
4) Mempengaruhi kinerja organisasi

Disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi karyawan dan lebih dari deskripsi kerja formal, yang bukan merupakan bagian dari kewajiban karyawan, dilakukan secara

sukarela, tidak diakui secara formal oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Faktor-faktor yang memengaruhi timbulnya OCB sangat kompleks, diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah budaya organisasi, karakteristik organisasi, persepsi terhadap dukungan organisasi, dan persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan.

1) Budaya Organisasi

Menurut Organ (2006:15) "terdapat bukti-bukti yang kuat bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB". Karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka:

a) Merasa puas dengan pekerjaannya

b) Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawasnya

c) Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi

Hal-hal tersebut ditimbulkan oleh budaya dan iklim organisasi, jika persepsi karyawan baik, maka mereka akan perperilaku OCB. budaya organisasi dapat menjadi penyebab kualitas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam budaya organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa

yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran sera percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

2) Karakteristik organisasi

Jurnal Asgari (2008: 95) mengatakan "dugaan aturan dan prosedur sangat formal dan tidak fleksibel tidak disukai oleh karyawan, karena mengurangi kepuasan kerja mereka dan memiliki efek yang merugikan pada OCB karena mereka mendorong karyawan untuk fokus pada prosedur kerja formal dan persyaratan". Hal ini menunjukkan karakteristik organisasi yang tidak kaku akan membuat anggota menjadi nyaman bekerja dan menimbulkan OCB.

3) Persepsi terhadap Dukungan Organisasional.

Organ, dkk (2006: 125) menunjukkan bahwa "persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dapat mempengaruhi OCB dengan meningkatkan karyawan rasa kewajiban dan keinginan untuk membalas (*reciprocate*) kepada organisasi, memenuhi kebutuhan sosioemosional mereka, membentuk identitas sosial, dan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi".

Studi Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional dapat menjadi prediktor

organizational citizenship behavior. Pekerja yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

4) Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Kualitas interaksi atasan-bawahan (*Leader-member exchange*) juga diyakini sebagai prediktor OCB, Kreitner dan Kinici (1998:516), mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas dan kinerja karyawan. Apabila interaksi atasan-bawahn berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga akan merasakan atasan banyak memberikan dukungan dan organisasi.

Dari paparan di atas terdapat berbagai faktor yang memengaruhi OCB, namun mengacu pada keefektifan penulisan dan relevansi terhadap objek penelitian maka variabel yang dikaji hanya persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi.

c. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Manfaat OCB dapat dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan para karyawan yang berada di organisasi tersebut. Padsakoff dan MacKenzie dalam Hardaningtyas (2004) menyatakan bahwa OCB memiliki manfaat bagi organisasi seperti:

1) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja

(a) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.

(b) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2) OCB meningkatkan produktivitas manajer.

(a) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan/atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

(b) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

3) OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

(a) Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan pimpinan, konsekuensinya pimpinan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.

(b) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang hanya membutuhkan pengawasan dari pimpinan sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh pimpinan untuk melakukan tugas yang lebih penting.

(c) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.

(d) Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

4) OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungi kelompok.

(a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.

(b) Karyawan yang menampilkan perilaku c*ourtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

(a) Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

(b) Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dati tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan

6) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

(a) Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.

(b) Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena

permasalahan permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

(a) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.

(b) Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkatan kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja

8) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan.

a) Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

b) Karyawan yang secara aktif dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.

c) Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

d. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dilihat secara luas sebagai faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Organ (2006:251) menyatakan bahwa ada lima dimensi dari OCB, yaitu:

1. *Altruism*, kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain.

2. *Conscientiousness,* karyawan mempunyai prilaku in-role yang memenuhi tingkat di atas standard minimum yang diisyaratkan.

3. *Sportsmanship,* lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi dari pada aspek-aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil.

4. *Courtesy,* berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk seperti perilaku membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan, atau membantu langkah-langkah untuk meredakan/mengurangi berkembangnya suatu masalah.

5. *Civic Virtue,* partisipasi aktif dalam memikirkan kehidupan organisasi, misalnya: selalu mencari info-info terbaru mendukung kemajuan organisasi.

Sedangkan menurut Podsakoff (2000), OCB terdiri dari tujuh dimensi yaitu:

a) *helping*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi,

b) *organizational compliance*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka,

c) *Sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh,

d) *Civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi,

e) *Self-development*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi – seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi.

f) *Individual initiative*,

g) *Organizational loyalty*, yaitu loyalitas organisasi

Mengacu pada pendapat di atas, maka indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) *Altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi,

2) *Courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka,

3) *Sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh,

4) *Civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi,

5) *Conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi–seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi. Serta disiplin terhadap peraturan–peraturan yang ada di dalam organisasi.

2. Persepsi Dukungan Organisasi

a. Pengertian Persepsi terhadap Dukungan Organisasi

Terdapat tiga bentuk interaksi sosial, yaitu interaksi sosial antar individu, antar individu dengan kelompok, dan .antar kelompok , ungkap Waluyo, dkk (2008:55). Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi.

Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterprestasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Eisenberger dalam Gilliland (2008 :193)

mengatakan " persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap konstribusi mereka *(valuation of employee's contribution)* dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka *(care about employee's well-being)*.

Menurut Robbin (2008:103) Dukungan organisasi yang dirasakan adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai konstribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka (sebagai contoh, seorang karyawan yakin bahwa organisasinya akan mengakomodasi dirinya apabila mempunyai masalah pengasuhan anak atau akan memaafkan kesalahan yang jujur dipihaknya).

Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara organisasi memperlakukan karyawan-karyawan secara umum.

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan persepsi terhadap dukungan organisasional adalah keyakinan yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana komitmen organisasi pada mereka (karyawan) dilihat dari penghargaan organisasi secara instrinsik maupun ekstrinsik terhadap konstribusi mereka dan perhatian organisasi terhadap kehidupan mereka.

b. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi

Pernyataan Eisenberger tentang bentuk POS lebih dalam dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penghargaan yang diberikan organisasi terhadap konstribusi karyawan (*valuation of employee's contribution)*.Penghargaan bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi individu-organisasinya, dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya, maka penghargaan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen organisasi pada individu (karyawan) dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi karyawan bias diberikan dalam berbagai bentuk, diantaranya berupa reward, kompensasi yang setara, dan iklim organisasi yang fair. Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang dari mulai bersifat intrinsic (*material)*, seperti penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri *(training*), dan sebagainya.

2. Perhatian organisasi terhadap kehidupan karyawannya (*care about employee's well-being).* Perhatian organisasi dapat berupa memperhatikan kesejahteraan karyawan, mendengarkan pendapat atau keluhan karyawan dan memperhatikan pekerjaan karyawan.

c. Munculnya Persepsi terhadap Dukungan Organisasi

1. *Development experience*

Eisenberger, dkk (1986:500) berpendapat bahwa " persepsi atas dukungan organisasional tumbuh dikalangan karyawan melalui proses personifikasi organisasi ke dalam orang-orang yang mengelolanya (manajemen)". Salah satu keputusan manajamen SDM yang

berpengaruh terhadap pembentukan persepsi ini adalah keputusan yang mereka terima terkait dengan pengembangan diri mereka.

2. Filosofi dan praktek manajemen

Brady dan Allen dalam Mclnerney dan day (2007:104) mempelajari filosofi manajemen perusahaan, dalam hal ini total quality manajemen (TQM), dan penerapannya sebagai anteseden munculnya persepsi karyawan terhadap dukungan organisasional.

3. Budaya Organisasi

a Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki dampak pada efisiensi dan efektifitas organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan bagian penting dalam memahami organisasi seluruhnya. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi anggotanya dalam hal ini budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem perilaku para karyawan baik didalam organisasi maupun diluar organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi perlu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan organisasi.

Menurut GreenBerg (2008:544) budaya organisasi merupakan kerangka kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma-norma perilaku dan harapan bersama oleh anggota organisasi: satu set asumsi dasar bersama oleh anggota organisasi sedangkan menurut Schermerhorn

(2005:9) budaya organisasi adalah budaya organisasi adalah keyakinan bersama dan nilai-nilai yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Sutrisno (2010:2) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilaI, keyakinan-keyakinan, asumi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman prilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut pendapat Silalahi (2004:8), bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (*Values*) yang pada intinya faktor yang terkandung dalam budaya organisasi, artinya harus mencakup faktor-faktor antara lain : Keyakinan, Nilai, Norma, Gaya, Kredo dan Keyakinan terhadap kemampuan pekerja. Untuk mewujudkan tertanamnya budaya organisasi tersebut harus didahului oleh adanya integrasi atau kesatuan pandangan barulah pendekatan manajerial bisa dilaksanakan antara lain berupa:

1) Menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul

2) Menentukan batas-batas antar kelompok.

3) Distribusi wewenang dan status.

4) Mengembangkan syariat, tharekat dan ma'rifat yang mendukung norma kebersamaan.

5) Menentukan imbalan dan ganjaran

6) Menjelaskan perbedaan agama dan ideologi.

7) Budaya dengan profesionalisme

McGraw (2008:41) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah seperangkat *shared*, diambil-untuk-diberikan asumsi implisit bahwa kelompok memegang dan yang menentukan bagaimana ia memandang, berpikir tentang, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan.

Menurut Robbins (2006:721) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktifitas kerja yang secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya.

b Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006:725) fungsi budaya organisasi adalah :

1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal tanpa batas

   Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.

2) Budaya merupakan suatu identitas bagi anggota organisasi
3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen.
4) Budaya meningkatkan kemantapan system sosial

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi tersebut dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.

5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

c. Indikator Budaya Organisasi

Robbins (2006:721) mengemukakan karakteristik budaya organisasi antara lain :

1. Inovasi dan pengambilan resiko

   Tingkat daya dorong karyawan untuk bersikap inovatif dan peran mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail

   Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan analisis dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi terhadap hasil

   Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teluk dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Orientasi terhadap tim

   Tingkat aktifitas pekerjaan yang diatur dalam tim bukan secara perorangan.

5. Orientasi orang

   Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

6. Agresifitas

   Tingkat tuntutan terhadap orang agar berlaku agresif dan kompetitif serta tidak bersikap santai.

7. Stabilitas

   Tingkat penekanan aktifitas organisasi dalam mempertahankan status quo dibanding pertumbuhan.

Budaya organisasi harus selalu diwujudkan sebaik mungkin . Bila dirasa ada budaya yang tidak baik, harus ada perbaikan dengan dukungan segenap SDM organisasi. Termasuk pimpinan yang tegas agar bukan saja membuat lebih baiknya kinerja karyawan, tetapi juga bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi. Semua harus diawali dengan mengevaluasi segala hal yang ada di organisasi, khususnya menyangkut budaya organisasi demi percapainya bersama tujuan organisasi.

Untuk perbaikan budaya organisasi, segala hal yang tidak baik dalam organisasi, mulai dari sistem hingga proses pengembangan SDM organisasi harus diperbaiki secara berkesinambungan. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kualitas kerja akan tertingkatkan, yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi

atau perusahaan. Budaya kerja yang dimiliki akan sangat berharga bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

Karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins hampir sama dengan hasil riset yang dilakukan oleh Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung- Leung Luk pada tahun 1993 (Fuad Mas'ud, 2004: 121). Mereka ini juga mengemukakan enam karakteristik dari budaya organisasi yang juga dipergunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi.

Keenam indikator tersebut adalah:

1. Profesionalisme
2. Jarak dari manajemen
3. Percaya pada rekan sekerja
4. Keteraturan
5. Permusuhan
6. Integrasi

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas maka indikator yang dipergunakan adalah berdasarkan pendapat Robbins (2006:721) :

1. Inovasi dan pengambilan resiko

2. Perhatian terhadap detail

3. Orientasi hasil

4. Orientasi orang

5. Orientasi tim

6. agresifitas

7. Stabilitas

B. Kerangka Konseptual

Secara garis besar kerangka konseptual penelitian ini dapat memberikan gambaran bahwa pengaruh persepsi dukungan organisasi, dan budaya organisasi diidentifikasi memiliki unsur yang mempengaruhi OCB di luar faktor (variabel) yang tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.

1. Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Rhoades dan Eisenberger dalam Chen, dkk (2002:3) mengungkapkan "Meta-analisis terhadap POS termasuk 20 studi kinerja dan menemukan hubungan yang sangat signifikan secara statistik antara POS dan kinerja. Kajian mereka melaporkan bahwa hubungan antara POS dan kinerja *extra-role*". Organ, dkk (2006:125) menunjukkan bahwa "persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dapat mempengaruhi OCB dengan meningkatkan karyawan rasa kewajiban dan keinginan untuk membalas (*reciprocate*) kepada organisasi, memenuhi kebutuhan sosioemosional mereka, membentuk identitas sosial, dan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi".

Menurut Goulder dalam Ketchen dan Bergh (2006: 40) " hukum timbal balik (*norm of reciprocity*) menyatakan bahwa individu yang diperlakukan

dengan baik oleh pihak lain akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan perlakuan baik pula". Lanjut Gilliland (2009: 79) berpendapat "setelah mengalami dukungan, individu merasa kewajiban untuk *reciprocity*, dan kewajiban ini sangat kuat diantara mereka dengan ideologi tukar yang kuat. Akibatnya, karyawan didukung membalas dengan menunjukkan OCB yang lebih".

Berdasarkan uraian di atas, bisa disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasional (POS) berpengaruh positif terhadap OCB, semakin tinggi persespi terhadap dukungan organisasional maka semakin tinggi OCB. Hal ini karena karyawan yang merasa berkewajiban membalas kebaikan yang ditunjukkan organisasi.

2. Hubungan Budaya Organisasi (organization Culture) terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

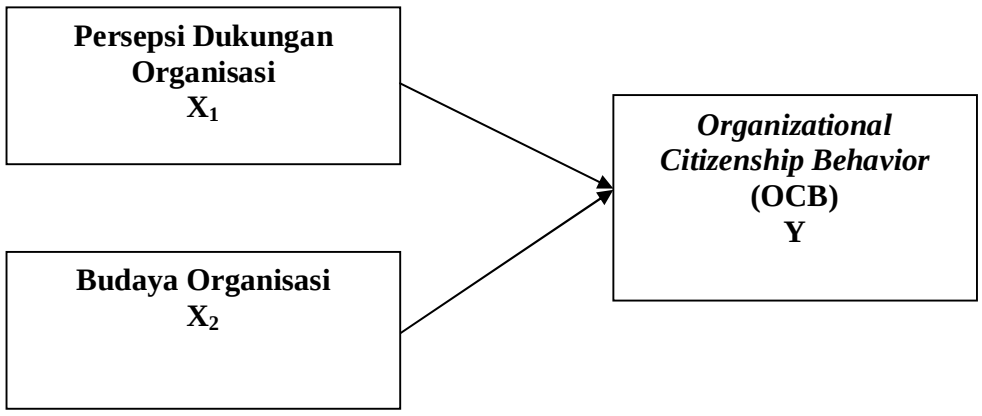
Menurut Organ (2006:17) "terdapat bukti-bukti yang kuat bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB".

Sebagian besar penelitian tentang OCB telah dilakukan di Amerika Utara. Namun, mengingat peneliti globalisasi meningkat telah menjadi semakin tertarik pada pengaruh bahwa konteks budaya suatu negara dapat mempengaruhi penerapan OCB dalam berbagai cara: adalah mungkin bahwa konteks budaya itu sendiri dapat mendorong atau menghalangi OCB -jenis kinerja, sehingga menghaluskan efek anteseden mapan OCB seperti yang

ditemukan dalam studi Amerika Utara. itu juga dibayangkan bahwa budaya nasional dapat mempengaruhi kondisi (misalnya, komitmen organisasi) yang berhubungan dengan OCB Akhirnya, budaya mungkin moderat efek anteseden (seperti keadilan yang dirasakan atau kepuasan) yang memiliki efek langsung pada OCB

Berdasarkan uraian di atas, bisa disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB, semakin kuat budaya organisasi suatu perusahaan maka akan semakin tinggi pula OCB karyawan. Hal ini terjadi karena budaya organisasi yang kuat dapat memiliki pegaruh yang bermakna pada sikap karyawannya.

Dari uraian di atas dapat digambarkan kerangka konseptual Persepsi Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seperti pada Gambar 1 berikut :



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior/* OCB karyawan *divisi customer service* PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat.

H2 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior/* OCB karyawan *divisi customer service* PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan keterkaitan serta pengaruh variabel persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan *divisi customer service* di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka ditarik kesimpulan:

1. Persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan *divisi customer service* di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat.. Hal ini mengidentifikasi bahwa persepsi dukungan organisasi menentukan *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Budaya organisasi tidak mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* karyawan secara signifikan pada *divisi customer service* di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat. Meskipun PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat berusaha terus menerus untuk menekankan dan mengharapkan budaya organisasi kepada karyawan *divisi customer service* akan tetapi tidak akan berpengaruh banyak terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan kata lain meskipun usaha untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi terus di lakukan oleh PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat kepada karyawan *divisi customer service* dampaknya akan sangat sedikit terhadap

perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Fenomena yang terjadi di lapangan berdasarkan pengamatan penulis bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* karena karyawan *Divisi Customer Service* bekerja sebatas melakukan pekerjaan yang berada di bawah tanggung jawab mereka (sesuai keahlian) dengan bukti ketika ada karyawan absen dalam bekerja maka tidak ada karyawan lain yang menggantikan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

B. Saran

Hasil penelitian tentang pengaruh variabel persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan *divisi customer service* di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat. maka penulis mencoba memberikan saran kepada manajemen perusahaan PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat agar dapat meningkatkan:

1. Untuk variabel persepsi dukungan organisasi hendaknya manajemen perusahaan terus berupaya untuk lebih memperhatikan pekerjaan karyawan, mendengarkan keluhan karyawan dan membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan sehingga nantinya diharapkan akan dapat membentuk karyawan berprilaku *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Telkom Area Padang Sumatera Barat khususnya *divisi customer service* yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rineka Cipta.

Gillilland, Stephen W. 2003. *Emerging Perspectives on Values in Organizations*. USA: Information of Age, Inc

Greenberg dan baron. 2008. *Behavior in organizations.* London: Printed in the united states of America.

Kinicki dan kreitner. 2008. *Organizational Behavior*. Edisi Ketiga. New York: The McGraw-Hill Companies, inc.

Novliadi, Ferry. 2007. *Organizational Citizenship Behavior Karyawan ditinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi Dukungan Organisasional*. Medan. USU.

Nuraini, Siti.2010.*Pengaruh Budaya Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Melalui Organizational Citizenship behavior pada Karyawan PT Telkom Area Jember*.Jember.UMJ.

Organ, dkk. 2006. *Organizational Citizenship Behavior*: Its Nature, Antecedents, and Concequences. USA: Sage Publications, Inc.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J. B.., & Bacharach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoritical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal Of Management 26, 513-563*

Priyatno, Duwi 2010. *Paham Analisa Statistik Data SPSS*. Yogyakarta: PT Buku Seru

Ketchen, David J., Donald D. Bergh. 2006. Research Methodology in Strategy and Management. Vol. 3. USA: Elsevier

Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi,* alih bahasa Benyamin Molan. Edisi 10. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Santoso, Thomas. 2011. Analisis Pengaruh Perceived Organizational Support, Komunikasi dan Leader-Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Restoran The Prime Bistro HR. Surabaya: Universitas Kristen Petra