Pengaruh *Leader-Member Exchange*, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan *Organizational Citizenship Behavior*, terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua

Arius Kambu

Fakultas Ekonomi Universitas Cenderawasih Jayapura

Eka Afnan Troena

Surachman

Margono Setiawan

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Abstract: *The purpose of this study was to analyze and determine the effect of Leader-Member Exchange, the perception of organizational support and cultural (ethnic culture of papua) on organizational citizenship behavior and its impact on employee performance. Access the sample consisted of 300 employees who have a chance papua ethnic working in SEKDA Papua. This study uses descriptive analysis to determine the characteristics of respondents for each indicator variable. Meanwhile, to test the relationship between variables used methods of SEM analysis with AMOS approach 6. The results of this study have shown that the Leader-Member Exchange have not been able to establish good organizational citizenship behavior, and improve employee performance. Furthermore the perception of organizational support, cultural (ethnic culture papua) are partially able to form organizational citizenship behavior and employee performance. In addition, the results suggest that in order to improve labor discipline and work ethic better employees, leaders must consider the factor of local culture, communication and work commitments.*

Keywords: *leader-member exchange, papua ethnic culture, organizational citizenship behavior, perception support organization, employee performance*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Leader-Member Exchange, persepsi dukungan organisasional dan budaya (budaya etnis papua) terhadap organizational citizenship behavior serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Sampel akses terdiri dari 300 pegawai etnis papua yang memiliki kesempatan bekerja pada SEKDA Provinsi Papua. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk menentukan karakteristik dari responden untuk masing-masing indikator variabel. Sementara itu, untuk menguji hubungan antar variabel digunakan metode analisis SEM dengan pendekatan AMOS 6. Hasil dari penelitian ini sudah membuktikan bahwa Leader-Member Exchange yang baik belum mampu membentuk organizational citizenship behavior serta meningkatkan kinerja pegawai. Selanjutnya persepsi dukungan organisasional, budaya (budaya etnis papua) secara parsial mampu membentuk organizational citizenship behavior dan kinerja pegawai. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa dalam rangka meningkatkan disiplin kerja dan etos kerja pegawai yang lebih baik, pemimpin harus mempertimbangkan factor budaya lokal, komunikasi dan komitmen kerja.

Kata Kunci: *leader-member exchange, budaya etnis papua, organizational citizenship behavior, persepsi dukungan organisasi, kinerja pegawai*

Alamat Korespondensi:

*Arius Kambu, Fakultas Ekonomi Universitas Cenderawasih Jln.
Kampus Baru Waena Jayapura Papua, 081344952783 Email:
kambu_ari@yahoo.com*

Dinamika kerja organisasi di seluruh dunia telah bergeser dari bekerja secara individual menjadi bekerja secara tim (*work teams*). Efektivitas dan kinerja tim ditentukan oleh kemampuan anggota tim bekerja dalam tim (*work teams*). Akan tetapi tidak semua orang mampu bekerja dalam tim, karena memerlukan kemampuan individu untuk berkomunikasi secara terbuka dan jujur, bekerja sama dengan orang lain, membagi informasi, mengakui perbedaan dan mampu menyelesaikan konflik, serta dapat menekan tujuan pribadi demi tujuan tim. Robbins (2007) kesulitan bekerja dalam tim terutama dialami oleh banyak karyawan di negara-negara Barat, karena budaya nasional mereka yang sangat individualistik. Tambahan pula, sebelum menerapkan tim kerja, lingkungan kerja di negara-negara barat bersifat kompetitif yang menghargai pencapaian individual. Karena itu, tim diharapkan berkembang di negara-negara yang mempunyai nilai kolektivistik tinggi. Menurut Hofstede (1991), Indonesia adalah salah satu negara yang mempunyai nilai kolektivistik tinggi dimana kepentingan kelompok berada di atas kepentingan individu, sehingga dapat dikatakan sistem tim kerja berkembang dengan baik di Indonesia. Karakteristik bangsa Indonesia yang menjunjung tinggi nilai kebersamaan dan tolong-menolong dan peringkat Indonesia yang tinggi dalam dimensi kolektivisme, maka bangsa Indonesia diduga akan menampilkan OCB yang tinggi.

Pemberlakuan Otonomi Daerah yang dimulai sejak 1 Januari 2001, telah membawa implikasi yang luas dan serius yang merupakan fenomena politis yang menjadikan penyelenggaraan pemerintahan yang sentralistik ke arah desentralistik UU/21/2001 tentang Otonomi Khusus bagi Provinsi Papua pada butir "g dan h" antara lain mengamanatkan bahwa penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan di Papua selama ini belum sepenuhnya memenuhi rasa keadilan, kesejahteraan rakyat, penegakan hukum, dan penghormatan terhadap Hak Asasi Manusia, khususnya masyarakat asli Papua. Dalam rangka mengurangi kesenjangan antara Provinsi Papua dan Provinsi lain dan meningkatkan taraf hidup masyarakat Papua, serta memberikan kesempatan kepada penduduk asli Papua, diperlukan adanya kebijakan khusus dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia; Pemberlakuan kebijakan khusus dimaksud didasarkan pada nilai-nilai dasar yang mencakup perlindungan

dan penghargaan terhadap etika dan moral, hak-hak dasar penduduk asli Papua, Hak Asasi Manusia, supremasi hukum, demokrasi, pluralisme, serta persamaan kedudukan, hak, dan kewajiban sebagai warga negara.

Koentjaraningrat (1991), mengemukakan bahwa sistem nilai budaya yang berkembang dalam masyarakat telah menjadi pedoman ideal dalam menyikapi obyek tertentu, tidak terkecuali terhadap pembangunan ekonomi, maupun pembangunan kepemimpinan. Sebagaimana nilai budaya menentukan sikap seseorang terhadap obyek tertentu, di mana sistem nilai budaya terdiri dari konsep-konsep yang hidup dalam pikiran mayoritas warga masyarakat. Dengan demikian, sistem nilai budaya dalam masyarakat merupakan ciri khas serta menjadi aturan sakral bagi perilaku setiap orang dalam masyarakat yang mengakibatkan nilai-nilai budaya tersebut menempati kedudukan tertinggi dalam kehidupan masyarakat, dan nilai-nilai budaya tersebut melekat serta sangat sulit merepresentasikan sistem sosial karena mengalami perubahan.

Persepsi *Leader-Member Exchange* (LMX) juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB). Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan "lebih dari" yang diharapkan oleh atasan mereka.

Persepsi karyawan yang baik terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa "hutang budi" dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Shore dan Wayne (1997) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional menjadi prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) dan berhubungan positif dengan kinerja. Pekerja yang merasa bahwa mereka

didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*. Dengan demikian kualitas interaksi atasan-bawahan akan meningkatkan kinerja organisasi.

Organ (1988), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dilihat secara luas sebagai faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan terdiri dari lima dimensi: (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 pekerjaannya 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.

Budaya (budaya etnis papua) merupakan variabel baru yang sebenarnya telah mengakar pada diri masyarakat Papua. Variabel budaya (budaya etnis papua) merupakan variabel pembeda dengan penelitian sebelumnya dan merupakan variabel yang menunjukkan orisinalitas dari penelitian ini.

Persoalannya adalah bagaimana pengaruh LMX, POS, BP terhadap OCB dan kinerja pegawai yang terjadi di SEKDA Provinsi Papua. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui faktor LMX, POS, BP itu pengaruhnya terhadap OCB dan Kinerja Pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya

Mangkunegara (2005) menyadur beberapa pendapat pakar Budaya organisasi antara lain menurut Davis dan Newstrom (2001), "*organizational culture is the assumptions, beliefs, values, and norm that is shared among its numbers*". Schein (1992) berpendapat bahwa: *An organizational's culture is a pattern of basic assumptions invented, discovered*

or developed by an given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal entegration that has worket well enough to be considered valid and to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.

Sedangkan Davis (1984), berpendapat bahwa Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*value*) organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi juga meliputi nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku para pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

Budaya Organisasi

Hofstede (1991) lebih memilih mendefinisikan budaya sebagai suatu pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari satu kelompok social, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Robbins (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan menjadi suatu sistem bagi makna bersama. Schein (2004) memilih definisi yang dapat menjelaskan bagaimana budaya berkembang, bagaimana budaya itu menjadi seperti sekarang ini, atau bagaimana budaya dapat diubah jika kelangsungan hidup organisasi sedang dipertaruhkan. Schein memberikan definisi bahwa budaya organisasi merupakan:

A pattern of basic assumption that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and therefore, to perceive, think and feel in relation ti choose problems."

Pada sisi lain budaya organisasi sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi karyawan dan konsumen. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, hal penting yang perlu ada dalam definisi budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh anggota dalam perusahaan.

Mengenal Budaya Papua

Orang Papua yang mendiami bagian Barat Pulau New Guinea secara kultural digolongkan dalam satu kolektif budaya bersama-sama dengan penduduk lainnya di negara Papua New Guinea, Kepulauan Salomons, Fiji, Panuatu, dan Kaledonia Baru, yang disebut kebudayaan Melanesia. Budaya etnis Papua suatu sistem nilai yang menjadi pegangan bagi pegawai berdasarkan budaya daerah setempat sebagai acuan untuk mengendalikan perilaku dan anggota organisasi dalam berinteraksi dengan organisasi lainnya (Van Den Broek, dalam Mansoben 2005). Indikator budaya etnis Papua yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang dikemukakan oleh Mansoben, (1995), Warami, (2007) yaitu: (1) etos kerja; (2) gotong royong; (3) keterbukaan; (4) pelestarian nilai budaya; (4) kekerabatan; (5) pola konsumtif

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX)

Teori LMX menyatakan bahwa, karena *resource* terbatas dan kurangnya waktu yang disediakan untuk setiap pekerja, pimpinan memiliki kesempatan untuk mengembangkan sebuah interaksi sosial yang erat atau pertukaran dengan hanya beberapa bawahan esensial (grup dalam/*in-group*). Pertukaran sosial interpersonal matang dan stabil kedalam hubungan dyadic (Graen, 1976, Graen dan Cashman, 1975; Grawn dan Scandura, 1987; Liden, dkk., 1997). Pekerja yang tidak dalam hubungan khusus ini diklasifikasikan sebagai *out grup luar/ out grup*. Misalkan, ketika level LMX tinggi ada, bawahan melihat dirinya sendiri sebagai memiliki hubungan kerja yang baik dengan supervisor mereka dan tahu bagaimana memuaskan atasan mereka dengan kinerja mereka (Graen, Novak, dan Sommerkamp, 1982). Basis teori LMX dan dukungan empiris didasarkan pada teori peran (Katz dan Kahn, 1978) dan hubungan pertukaran sosial (Blau, 1964). Dasar LMX memiliki pondasi teori awal dan bukti empiris dalam teori peran (Liden, Sparrowe dan Wayne, 1997). Setiap individu diharapkan untuk memainkan peran khusus dalam organisasi (Katz dan Kahn, 1978). Indikator LMX yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang dikemukakan oleh Augusta, Hartman dan Gale, 1999 yaitu: Koordinasi; Ekspresi; Partisipasi; Kebebasan bertanya.

Persepsi Dukungan Organisasional (POS)

Proses interaksi sosial bisa terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok. Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (karyawan).

Persepsi dukungan organisasional adalah keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana komitmen organisasi pada mereka (pegawai) dilihat dari penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian organisasi terhadap kehidupan mereka (Wayne, *et al.*, 1997). Pada penelitian ini indikator persepsi dukungan organisasional (POS) meliputi empat indikator yang diambil Eisenberg dkk, (1986), yaitu: (a) Penghargaan; (b) Penilaian; (c) Pengembangan; dan (d) Keterlibatan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (1988) juga mendefinisikan OCB sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. OCB dilihat secara luas sebagai faktor yang memberikan sumbangan pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Organ (1988) menyebutkan lima aspek OCB, yaitu: (a) *Conscientiousness*, berarti karyawan mempirnyai perilaku *in-role* yang memenuhi tingkat di atas standar minimum yang disyaratkan; (b) *Altruisme*, yaitu kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain. (c) *Civic virtue*, yaitu partisipasi aktif karyawan dalam memikirkan kehidupan organisasi, misalnya: selalu mencari info-info terbaru yang mendukung kemajuan organisasi; (d) *Sportmanship*, yaitu lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek-aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil/sepele; (e) *Courtesy*, yaitu berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk perilaku seperti membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan, atau membuat langkah-

langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.

Kinerja

Benardin dan Russel (1993) *performance* didefinisikan sebagai berikut. *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.* (Prestasi kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dan fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada indikator yang dikemukakan Armstrong (2004), Mondy, Sharplin, Flippo (1995), LAN (1992), yaitu: (1) Kuantitas hasil kerja; (2) Kualitas hasil kerja; (3) Ketepatan waktu.

METODE PENELITIAN

Analisis data yang digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor LMX, POS, BP yang mempengaruhi OCB dan kinerja pegawai sebagai variabel independen yaitu LMX, POS, BP terhadap pembentukan OCB dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Analisis SEM dan koefisien jalur serta taraf signifikansi digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh factor LMX, POS, BP terhadap pembentukan OCB dan kinerja pegawai. SEM menurut Hair, (2006) adalah sebagai berikut: (1) pengembangan model berbasis teori; (2) Pengembangan diagram jalur (path diagram); (3) Konversi diagram jalur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran; (4) Memilih matriks input dan estimasi model; (5) Kemungkinan munculnya masalah identifikasi; (6)

Evaluasi kriteria goodness of fit; (7) Interpretasi dan modifikasi model.

HASIL PENELITIAN

Analisis Kesesuaian Model

Hasil analisis model structural tahap akhir yang menghasilkan model sudah baik. Semua ukuran kesesuaian model *Chi-Square*, *RMSEA*, *GFI*, *AGFI*, *CFI* juga sudah baik.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis model structural tahap akhir, maka pada pembahasan ini diuraikan variabel penelitian dengan melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan uji t, sehingga dapat diketahui model hubungan dari hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 2.

Sebagaimana pada Tabel 2. Ditunjukkan bahwa pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel penelitian baik yang signifikan maupun yang tidak signifikan dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Pengaruh secara langsung LMX terhadap kinerja pegawai diperoleh koefisien jalur sebesar 0.043, p-value sebesar 0.328. Karena nilai p-value >0.05 menunjukkan bahwa persepsi pegawai tentang LMX belum mampu meningkatkan kinerja pegawai; (2) Pengaruh secara langsung POS terhadap kinerja pegawai, diperoleh koefisien jalur sebesar 0.043, p-value sebesar 0.281. Karena nilai p-value >0.05 mengindikasikan tidak adanya pengaruh langsung antara POS terhadap kinerja pegawai; (3) Pengaruh

Tabel 1. Komputasi *Goodness of fit* Indeks model akhir

Kriteria	Cut-off-Value	Hasil Model	Keterangan
Chi Kuadrat	Diharapkan kecil	88,4	Kecil, X^2 (5%,98) 122,11
P_ Value	= 0,05	0,746	Baik
Cmin/df	= 2,00	0,902	Baik
GFI	= 0,90	0,961	Baik
AGFI	= 0,90	0,908	Baik
CFI	= 0,90	1,000	Baik
TLI	= 0,90	1,005	Baik
RMSEA	= 0,08	0,000	Baik

(Sumber: data diolah, 2011)

Tabel 2. Koefisien jalur beberapa faktor LMX, POS dan BP yang mempengaruhi OCB dan Kinerja Pegawai.

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Koefisien Jalur	P-Value	Keputusan
Pengaruh Langsung				
KP	LMX	0,043	0,328	Ditolak
KP	POS	0,043	0,281	Ditolak
KP	BP	-0,041	0,454	Ditolak
Pengaruh Tidak Langsung				
OCB	LMX	-0,047	0,530	Ditolak
OCB	POS	0,152	0,012*	Diterima
OCB	BP	0,368	0,000*	Diterima
KP	OCB	0,661	0,000*	Diterima

(Sumber: data diolah, 2011)

langsung budaya (budaya etnis papua) terhadap kinerja pegawai, diperoleh koefisien jalur sebesar -0.041, p-value sebesar 0.454. Karena p-value >0.05 mengindikasikan tidak adanya pengaruh langsung antara budaya (budaya etnis papua) terhadap kinerja pegawai; (4) Pengaruh tidak langsung antara LMX terhadap OCB, diperoleh koefisien jalur sebesar -0.047, p-value sebesar 0.530. Karena p-value >0.05 mengindikasikan tidak adanya pengaruh tidak langsung antara LMX terhadap OCB; (5) Pengaruh tidak langsung POS terhadap OCB, diperoleh koefisien jalur sebesar 0.152, p-value sebesar 0.012. Karena p-value <0.05 mengindikasikan adanya pengaruh tidak langsung antara POS terhadap OCB; (6) Pengaruh tidak langsung antara budaya (budaya etnis papua) terhadap OCB, diperoleh koefisien jalur sebesar 0.368, p-value sebesar 0.000. Karena p-value <0.05 mengindikasikan adanya pengaruh tidak langsung antara budaya (budaya etnis papua) terhadap OCB; (7) Pengaruh tidak langsung antara OCB terhadap kinerja pegawai, diperoleh koefisien jalur sebesar 0.661, p-value sebesar 0.000. Karena p-value <0.05 mengindikasikan adanya pengaruh tidak langsung antara OCB terhadap kinerja pegawai.

Hubungan Tidak Langsung LMX dengan OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai tentang LMX belum mampu meningkatkan OCB. LMX kurang memiliki peranan dalam membentuk OCB pegawai. Temuan penelitian ini tidak mendukung temuan penelitian Ferry (2007), Asgari, (2008), Liang dan Crant (2010), Yun (2007),

Kashif Khan dan Rafi (2011), Law dan Wang (2001), dimana LMX memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian ini juga tidak memperkuat Teori Wayne (1997), yang mengemukakan bahwa, karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang biasa mereka lakukan, sedangkan karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya lebih cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku yang dikerjakan lebih dari sekedar perilaku dasar sesuai dengan kontrak yang disepakati oleh seorang karyawan.

Hubungan Tidak Langsung POS Dengan OCB

Hasil analisis menunjukkan bahwa persepsi pegawai tentang POS mampu meningkatkan OCB. Koefisien jalur bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin kuat POS akan meningkatkan OCB. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Ferry (2007), yang menyatakan persepsi dukungan organisasional (POS) berkaitan dengan OCB. Asgari, (2008), terdapat hubungan positif POS dengan OCB. Liang dan Crant (2010), adanya interaksi antara dukungan organisasi (POS) terhadap OCB. Douglas (2002), Begum (2005), Miao (2011), Moorman, Blakely, dan Niefhof, (1993) bahwa persepsi dukungan organisasi (POS) berpengaruh terhadap OCB. Penelitian ini memperkuat teori Eisenberger (1986) yang mengemukakan bahwa para karyawan atau individu dalam organisasi akan mengembangkan suatu keyakinan menyeluruh (global)

untuk menentukan kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi *reward* atas usaha kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk di puji dan dihargai. Karyawan yang mempunyai persepsi dukungan organisasi yang baik akan berusaha sekuat tenaga untuk membalas kebaikan yang diterimanya dari organisasi.

Hubungan Tidak Langsung Budaya (Budaya Etnis Papua) Dengan OCB

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya (budaya etnis Papua) mampu meningkatkan OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem nilai yang menjadi pegangan bagi pegawai berdasarkan budaya daerah setempat telah mengendalikan perilaku anggota organisasi dalam berinteraksi dengan organisasi guna menghasilkan perilaku kerja yang mendukung keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. Hasil penelitian ini telah mendukung penelitian sebelumnya, Markoczy (2004) menyatakan bahwa budaya berpengaruh terhadap OCB. Penelitian ini memperkuat Teori Hofstede (1991) yang mengklasifikasikan empat *basic problem area* yang dapat dianggap sebagai dimensi budaya, yaitu (1) *social inequality*, termasuk hubungan dengan pemegang kekuasaan; (2) hubungan antar individu dengan kelompok; (3) konsep *masculinity* dan *femininity*, merupakan implikasi sosial sebagai perbedaan gender; dan (4) sikap terhadap ketidakpastian, sehubungan dengan kontrol terhadap agresivitas dan pengungkapan emosi.

Hubungan Tidak Langsung OCB Dengan Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa OCB mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi telah membentuk *organizational citizenship behavior* berupa perilaku menggantikan orang lain dalam bekerja, berperilaku melebihi persyaratan minimal, kemauan bertoleransi, terlibat dalam fungsi organisasi dan dapat menyimpan informasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Podsakoff, *et al.* (2000), bahwa OCB memiliki peranan dalam meningkatkan kinerja. Penelitian ini memperkuat Teori Organ 1988; Podsakoff dan MacKenzie, 2007, dalam Bolino, Turnley, dan

Bloodgood (2002), secara spesifik OCB dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal : (1) Mendorong peningkatan produktivitas manajer dan karyawan; (2) Mendorong penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik; (3) Mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumberdaya organisasi yang langka pada fungsi pemeliharaan; (4) Memfasilitasi aktivitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja; (5) Lebih meningkatkan kemampuan organisasi untuk memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja; (6) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi keragaman variasi kinerja dari masing-masing unit organisasi; (7) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Hubungan Langsung LMX dengan Kinerja Pegawai

Persepsi pegawai tentang LMX belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini memberikan arti bahwa semakin meningkatnya LMX belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dari hasil analisis statistik diketahui bahwa secara umum persepsi responden terhadap LMX kurang baik, dimana pimpinan kurang dalam melakukan koordinasi dengan memberikan penjelasan tentang perubahan-perubahan dalam pekerjaan, prosedur kerja, rencana kerja, dan masalah yang berkenaan dengan pekerjaan. Temuan penelitian ini tidak mendukung temuan Law dan Wang (2001), Liang dan Crant (2010) memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memperkuat Teori Landy (1989) yang mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas rendah, maka akan bercirikan: (1) Interaksi atasan-bawahan cenderung bersifat formal, karena itu seorang atasan akan menggunakan kekuasaan otoritas dalam mempengaruhi bawahannya; (2) Adanya tingkat negosiasi peran yang rendah sehingga interaksi atasan-bawahan dibatasi oleh peran yang dimainkan; (3) Atasan jarang berbicara dengan bawahan tentang efektivitas tugas; (4) Atasan jarang membantu bawahan dengan memberikan tugas yang berbeda.

Hubungan Langsung POS dengan Kinerja Pegawai

Persepsi pegawai tentang dukungan organisasional belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuatnya persepsi dukungan organisasi tidak berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Persepsi dukungan organisasional yang dilakukan selama ini lebih kearah berjalan sendiri tanpa ada kaitannya dengan kinerja.

Hasil temuan ini tidak mendukung temuan Douglas (2002), adanya hubungan POS terhadap kinerja. Penelitian ini memperkuat Teori Anthony (1998) yang mengemukakan bahwa pemecahan masalah manajemen dalam memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi umumnya berdasarkan pada hubungan antara insentif organisasi dengan harapan-harapan pribadi.

Hubungan Langsung Budaya (Budaya Etnis Papua) dengan Kinerja Pegawai

Temuan penelitian ini memberikan gambaran bahwa budaya (budaya etnis Papua) secara langsung belum mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan perolehan nilai koefisien negatif. Hasil ini memberikan arti bahwa peningkatan budaya (budaya etnis Papua) dapat menghambat kinerja pegawai oleh karena itu pentingnya bagi Pimpinan untuk lebih memahami sistem nilai yang menjadi pegang bagi pegawai berdasarkan budaya daerah setempat sebagai acuan untuk mengendalikan perilaku pegawai dalam organisasi. Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan sebelumnya dari O'Regan, Ghobadian (2004) dan Ojo (2009) budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai. Penelitian ini memperkuat Teori Atmosoeperto (2001), yang mengemukakan beberapa unsur Budaya organisasi terbentuk ditentukan oleh beberapa hal, yaitu: (1) Lingkungan, lingkungan di tempat organisasi itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan; (2) Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi; (3) Panutan atau keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya; (4) Upacara-upacara (*retes & ritual*), acara-acara rutin yang diselenggarakan

oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya; (5) Network, jaringan komunikasi informasi didalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai Budaya organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Persepsi pegawai tentang LMX secara langsung belum mampu meningkatkan kinerja pegawai, hal ini dikarenakan lemahnya hubungan komunikasi atasan-bawahan yang memberikan masukan kepada pimpinan, dalam proses pengambilan keputusan masih ada kekurangan atau pimpinan tidak memberikan informasi terhadap masalah yang dihadapi pegawai secara terbuka.

Persepsi pegawai tentang dukungan organisasional secara langsung belum mampu meningkatkan kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena penghargaan yang dipersepsikan pegawai secara global meliputi : imbalan, perhatian dan prestasi kerja yang diterima pegawai secara materi maupun non materi tidak sesuai dengan beban kerja yang dilakukan pegawai.

Budaya (budaya etnis Papua) secara langsung belum mampu meningkatkan kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena masih longgarnya budaya kerja meliputi : disiplin kerja, etos kerja dan pemanfaatan waktu kerja dengan baik, yang menyebabkan sebagian besar pegawai etnis Papua memiliki kinerja rendah.

Saran

Pimpinan hendaknya selalu melakukan komunikasi dengan pegawai dalam menyelesaikan rencana-rencana kerja dan juga pimpinan selalu meminta masukan kepada pegawai dalam pengambilan keputusan penting yang dihadapi organisasi, hal ini dilakukan agar hubungan atasan-bawahan lebih bersifat informal dan lebih partisipatif.

Memberikan perhatian yang besar pada budaya konsumtif perlu untuk dikurangi, dengan cara diberikan kesempatan pada pegawai mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar maupun workshop. Selain itu pegawai diikutkan pada program pengembangan diri agar mereka (pegawai) menjadi lebih produktif. Ini menunjukkan bawah upaya untuk meningkatkan budaya (budaya etnis Papua) yang produktif dapat dilakukan

melalui pelatihan, workshop, maupun seminar secara berkelanjutan agar pegawai mampu memelihara dan meningkatkan budaya tersebut.

Memberikan kesempatan yang besar bagi pegawai untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan, hal ini dilakukan dalam upaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam menjalankan tugas dan melayani masyarakat.

DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, M. 2004. *Performance Management*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Anthony, R.N., Dearden, J., & Bedford. 1998. *Management Control System*. Chicago: Irwin
- Asgari. 2008. the-relationship-between-transformational-leadership-behaviors-organizational-justice-leader-member. <http://textedu.com/f2/download/the-relationship-between-transformational-leadership-behaviors-organizational-justice-leader-member.pdf>. Tanggal akses 11 maret 2011.
- Atmosoeperto, K. 2001. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Augusta, H., dan Gale. 1999. Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. *Group and Organization Management*, 20 (2), 189–216. Tanggal Maret 2011.
- Begum. 2005. The Relationships Between Social Power And Organizational Citizenship Behavior: The Mediational Role Of Procedural Justice, Organizational Commitment, And Job Satisfaction In Context Of A Private Commercial Bank In Bangladesh. *Independent University*, Bangladesh April 2005.
- Bernardin, H.J., and Joyce, E.A.R. 1993. *Human Resource Management: An Experiential Appraisal*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. 2002. "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization". *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 4, 2002 pp. 502–522.
- Davis, K., Newstrom, J.W. 2001. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1, Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Douglas. 2002. Organizational Perceptions and Their Relationships to Job Attitudes, Effort, Performance, And Organizational Citizenship Behaviors. *A Dissertation. Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy The Department of Psychology*. December, 2002.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(3):500–507.
- Ferry. 2007. Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasi <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/15723> Vol. 2 No. 1 Juni 2006, Tanggal akses 11 Maret 2011.
- Graen, G.B., & Scandura, T.A. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, *Journal of Applied Psychology* 9, 175–208.
- Graen, G.B., Liden, R., & Hoel, W. 1982. Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868–872.
- Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P. 1982. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109–131.
- Graen, G.B. 1976. Role-making process within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *The handbook of industrial and organizational psychology (pp.1201-1245)*. Chicago: Rand McNally.
- Graen, G.B., & Cashman, J. 1975. A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers (pp.143–166)*. Kent, OH: Kent State University Press. 16.
- Graen, G.B., & Scandura, T.A. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. 1998. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: *Applying a multi-level multi-domain perspective*. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Hair. 2006. *Multivariate Data Analysis*, Fifth edition. New Jersey. Prentice Hall.
- Hofstede, G. 1991. *Culture and Organization: Software of The Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Kashif, K., & Rafi. 2011. An Exploration of the Determinants of OCB in the Telecommunication Sector of Pakistan. *Asian Journal of Business Management: 91-97, 2011. ISSN: 2041–8752. February 03, 2011*.
- Katz, D., & Kahn, R. 1978. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Koenjaraningrat. 1991. *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia.

- Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Landy, F.J. 1989. *Psychology of Work Behavior*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). 1992. *Performance Improvement Planning, suatu Pendekatan Perencanaan Peningkatan Kinerja (Prestasi Kerja)*, Jakarta.
- Liang, & Crant. 2010. The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology* 2010, Vol. 95, No. 2, 395–404. <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.option.ToBuy&id=2010-04488-015>. Tanggal 11 Maret 2011.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Stilwell, D. 1997. A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78: 662–674.
- Mangkunegara. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama: Bandung: PT Refika Aditama
- Mansoben J.R. 1995, *Etnografi Papua*, Universitas Cenderawasih, Jayapura Papua.
- Marko'czy. 2004. The virtues of omission in Organizational Citizenship Behavior. *Anderson Graduate School of Management University of California, Riverside*. August 24, 2004.
- MENDAGRI. 1999. *Undang-Undang Otonomi Daerah 1999*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Miao. 2011. Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. *Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved*.
- Miner, J.B. 1988. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York: Random House, Inc.
- Mondy, R.W., Arthur, S., & Edwin, B.F. 1995. *Management: Concepts and Practices*. Fourth Edition. Boston. Allyn and Bacon.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., & Niehoff, B.P 1993. *New Frontiers for OCB Research: An Examination of Four New Research Directions*. Academy of Management St. Louis, MO . April 3–5, 2003.
- O'Regan, dan Ghobadian. 2004. Short and longterm performance in manufacturing SMEs. Different targets, different drivers". *Journal of Management*, Vol. 5: 159–180.
- Ojo. 2009. Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal - August, 2009 Vol. 2 No. 2*.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
- Pemerintah Provinsi Papua, Undang-Undang Otonomi Khusus Papua, 2001. <http://www.theceli.com/dokumen/produk/2001/21-2001.htm>. Tanggal akses 24 Mei 2011.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., dan Bachrach, D.G. 2000. "Organizational Citizenship Behavior: a Critical Review of Theoretical Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26 (3):5 13–563.
- Riggio, R.E. 1990. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Illinois: Scott, Foresman, and Company.
- Robbins. 2007. *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I dan II*. Jakarta: Prinhalindo.
- Schein. 1992. *Organization Culture and Leadership*, Second Edition, Jossey-Bass Publisher, San Francisco California.
- Shore, L.M., & Wayne, S.J. 1993. Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78(5): 774–780.
- Sparrowe, R.T., Soetjpto, B.W., & Kraimer, M.L. (inpress). Do leaders' influence tactics relate to members' helping behavior? It depends on the quality of the relationship. *Academy of Management Journal*.
- Sparrowe, R.T., & Liden, R.C. 1997. Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522–552.
- Uhl-Bien, M., Graen, G.B., & Scandura, T.A. 2000. Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 18, 137–185.
- UU. RI Nomor 32/2004 Tentang Pemerintah Daerah, *Depatemen Dalam Negeri Republik Indonesia, 2006*.
- Wang, & Law. 2001. The Linkage Role of LMX: A Mediating Effect of LMX on the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and OCB. *Department of Management of Organizations The Hong Kong University of Science and Technology*.
- Clear Water Bay, Kowloon Hong Kong.
- Warami. 2007. Paralelisme Dalam Dou Sandik Guyub Tutur Biak Numfor–Papua. *Jurnal Vol. 14, No. 27, September 2007*.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. 1997. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 40:80–111.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., & Tetrick, L.E. 2002. The Role of Fair Treatment and Rewards in Per-

ceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87:590–598.

Yun. 2007. Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship.

International Journal of Leadership Studies, Vol. 2 Iss. 3, 2007, pp. 171–193 ©2007 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1554–3145.