

KINERJA KARYAWAN: *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DAN GAYA KEPEMIMPINAN PADA PEGAWAI KECAMATAN DI KABUPATEN KULON PROGO, YOGYAKARTA

Marjiyati¹, Kusmaryati D Rahayu²

kusmaryati@janabadra.ac.id²

Fakultas Ekonomi Universitas Janabadra Yogyakarta

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) And Leadership Style on employee performance. The sample of the research is 86 employees of 4 District at Kulon Progo Yogyakarta. Results of multiple linear regression analysis showed that OCB has no effect on employee performance. While Leadership Style has positive effect on employee performance.

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior (OCB), Leadership Style, Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Kecamatan di Kabupaten Kulon Progo Yogyakarta. Teknik sampling menggunakan survei, sebanyak 86 karyawan. Analisis data menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasil yang diperoleh dari ini adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh pada kinerja karyawan, sedang gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior (OCB), Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan.*

PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia menjadi hal yang penting karena sebagai perencana, pelaku dan penentu dalam upaya pencapaian suatu tujuan. Secara makro sumber daya alam, material dan finansial tidak dapat berfungsi optimal tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas, memadai baik secara ketrampilan maupun jumlah. Pengembangan sumber daya manusia pada intinya diarahkan untuk meningkatkan kualitas kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Disinilah dibutuhkan adanya interaksi antara pemimpin dengan karyawan/pegawai, juga dibutuhkan sikap pegawai yang menunjukkan sebagai warga dari organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). Pegawai berkarakter *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* selain menjalankan peran sesuai dengan

deskripsi tugasnya, juga menjalankan tugas yang di luar tanggungan dan kewajibannya. Karyawan/pegawai ini berperilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra. Perilaku karyawan/pegawai yang menunjukkan kerja di luar tugas dan tanggung jawabnya yang dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Organ (1997:22) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward formal* organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Sikap karyawan/pegawai ini sangat dipengaruhi oleh perilaku pimpinan yang memberi dukungan dan perhatian pada mereka, sehingga interaksi pimpinan dan karyawan berjalan baik. Disinilah pentingnya peranan

pimpinan dalam organisasi. Perilaku pemimpin yang diperlukan antara lain perilaku yang berorientasi tugas, serta berorientasi hubungan (Gary Yukl 2015:79-81). Seorang pemimpin yang dapat menjalankan perannya dengan baik sangat mendukung tercapainya peningkatan kinerja organisasi. Kinerja organisasi adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam organisasi yang dipengaruhi faktor *intern* dan *ekstern* organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu (Sedarmayanti 2017:464). Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan 2012:5). Para peneliti terdahulu banyak bertanya mengapa para karyawan yang memiliki karakter OCB menyebabkan kinerja perusahaan meningkat? Se Hyung (David) Oh, 2014).

Dalam rangka meningkatkan kinerja Pemerintah Daerah dan pelayanan kepada masyarakat, diperlukan organisasi perangkat daerah yang handal, efisien, dan efektif (Perda Kabupaten Kulon Progo No: 6 Tahun 2008). Kecamatan mempunyai fungsi sebagai pelaksana kewenangan Bupati untuk menangani sebagian urusan Pemerintah Daerah. Hal tersebut menjadi indikator kinerja kecamatan. Dari latar belakang tersebut dibutuhkan adanya sumber daya manusia yang handal. Hal ini dapat dicapai ketika setiap pegawai memiliki perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*), yang mau bekerja *extra role*. Peran Camat sebagai pemimpin dalam mengkoordinir pegawai dalam pencapaian kinerja. Dari uraian di atas maka penulis tertarik untuk membahas permasalahan yang menyangkut kinerja dalam bentuk sebuah penelitian yang berjudul “Kinerja Karyawan: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Gaya Kepemimpinan pada pegawai Kecamatan Di Kabupaten Kulon Progo, Yogyakarta”

RUMUSAN MASALAH

a. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Pegawai di empat Kecamatan di Kabupaten Kulon Progo?

b. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di empat Kecamatan di Kabupaten Kulon Progo?

TUJUAN PENELITIAN

Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Beberapa Kecamatan di Kabupaten Kulon Progo, Yogyakarta.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Salah satu nilai yang dimiliki karyawan yang berpengaruh kuat terhadap tercapainya tujuan organisasi dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006:142, 251), yakni nilai-nilai positif yang dimiliki oleh karyawan yang nampak pada perilaku saat bekerja. OCB meliputi: *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportsmanship*, *Courtesy*, *Civic virtue*. *Altruism*, adalah sikap seseorang karyawan dalam bekerja dengan rela membantu rekan lain dan melaksanakan lebih dari yang menjadi tanggung jawabnya. *Conscientiousness* adalah sikap perilaku baik, bertanggung jawab meskipun dalam situasi yang minimal. *Sportsmanship* adalah sikap positif yang bertoleransi pada suasana kerja tidak nyaman tanpa mengeluh dan protes. *Courtesy*, adalah sikap sopan dan selalu memiliki solusi menghadapi masalah interpersonal. *Civic virtue* adalah peran aktif karyawan mensukseskan pekerjaannya di perusahaan. Sikap OCB yang dimiliki oleh karyawan seringkali bukan merupakan bagian dari faktor penilaian kinerja karyawan oleh pimpinan, meskipun demikian sikap tersebut dirasakan oleh perusahaan sebagai pendukung keberhasilan perusahaan. Para peneliti berpendapat bahwa sikap OCB karyawan kepada perusahaan biasanya terbangun karena gaya kepemimpinan yang baik ataupun sikap yang baik, terpercaya yang ditunjukkan oleh perusahaan terhadap karyawannya (Nevra Cem Ersoy, *et.al*, 2012). Meskipun demikian tidak

menutup kemungkinan sikap OCB merupakan murni terbangun karena nilai positif yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri.

Menurut Organ *et.al* (2006:10) untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada diri karyawan antara lain melalui dua faktor yaitu: 1) Faktor internal, yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen dan kepribadian, moral karyawan serta motivasi dan, 2) Faktor eksternal, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

Gaya Kepemimpinan

Robbins (2013:314) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Sumber dari pengaruh mungkin bersifat formal, seperti yang diberikan pada jabatan manajerial dalam organisasi. Gary Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama (Gary Yukl, 2017: 9). Gaya Kepemimpinan yang diacu dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan, yang dikemukakan pertama kali oleh Blake and Mouton pada tahun 1982 (Gary Yukl, 2017: 75). Menurut Blake dan Mouton, pemimpin yang efektif bukanlah seseorang yang menggunakan perpaduan perilaku tugas dan hubungan, tetapi orang yang memilih bentuk perilaku tertentu yang secara simultan mencerminkan perhatian baik pada tugas maupun pada orang. Jadi pemimpin yang efektif adalah yang memilih bentuk perilaku tertentu yang sesuai untuk waktu dan situasi tertentu.

Blake Mouton (Gary Yukl, 2017: 78) menyatakan beberapa indikator yang dipakai untuk menggambarkan Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas antara lain: merencanakan kegiatan jangka pendek, menugaskan pekerjaan ke karyawan, menjelaskan target pekerjaan, menetapkan tujuan dan standar tugas yang

jelas, menjelaskan peraturan, kebijakan dan standar prosedur yang jelas, mengawasi kegiatan dan kinerja, dan seterusnya. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antara lain, seperti: memperlihatkan kepercayaan kepada karyawan, membangun hubungan baik dengan bawahan, mengakui keberhasilan dan kontribusi karyawan, mengizinkan karyawan bekerja dengan cara mereka, menyelesaikan konflik dengan cara positif, memberikan motivasi dan dorongan kepada karyawan, dan seterusnya.

Kinerja

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan 2012:5).

Standar kinerja digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Evaluasi kinerja tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik tanpa standar kinerja. Esensi evaluasi kinerja adalah membandingkan kinerja ternilai dengan standar kinerjanya. Standar kinerja merupakan target, sasaran atau tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Standar kinerja perlu memenuhi persyaratan berikut agar dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur kinerja karyawan: 1) Ada hubungan relevansinya dengan strategi perusahaan. 2) Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. 3) Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan. 4) Memperhatikan teknologi dan proses produksi. 5) Sensitif, mampu membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. 6) Memberikan tantangan kepada karyawan. 7) Realistis. 8) Berhubungan dengan kerangka waktu pencapaian standar. 9) Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur standar. 10) Standar harus konsisten. 11) Standar harus adil. 12) Memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

Beberapa indikator yang digunakan dalam pengukuran Kinerja (Wirawan, 2012:55)

1. Jumlah pekerjaan, yaitu berdasarkan jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan dalam suatu organisasi.

2. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan dapat dicapai dengan adanya syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan bekerja dalam suatu organisasi tersebut. Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang telah dilakukan.

3. Pengetahuan atas tugas

Pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan dan ketrampilan dilakukan masing-masing individu dalam suatu organisasi.

4. Kerjasama

Kerjasama masing-masing individu dalam menjalin hubungan kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Tanggung jawab.

Kesadaran individu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dalam suatu organisasi.

6. Inisiatif.

Merupakan kemampuan seseorang dalam bertindak melebihi dari yang dibutuhkan.

7. Kemampuan mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah.

Secara konseptual, kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi.

OCB dan Kinerja

Banyak pimpinan organisasi sependapat bahwa OCB berdampak positif kepada kinerja organisasi, karena OCB dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi, memperbaiki koordinasi diantara anggota *teamwork*, meningkatkan relasi yang harmonis antara para karyawan dengan para manajer yang memiliki nilai-nilai OCB. Bahkan organisasi menjadi lebih mampu mempertahankan karyawannya yang berprestasi untuk tidak melakukan *turnover*. (Organ, Podsakoff, 2006:142). Salah satu contoh adalah jika seorang karyawan yang berpengalaman kerja,

secara sukarela membantu rekan kerja juniornya sehingga rekan kerja tersebut bekerja lebih cepat, efektif, maka alhasil kelompoknya menjadi lebih efisien dan produktif. Seorang karyawan yang tidak pernah mengeluh dalam bekerja, selalu berfikir positif terhadap organisasi maka akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang mana pada gilirannya akan mendorong produktivitas kerja organisasi. (Organ, Podsakoff, 2006: 199). Hasil kajian empiris beberapa peneliti juga mendukung terhadap kajian teori di atas. Penelitian Luvia Irma Sari (2015) pada Karyawan PT Ultra Jaya Milk Gemilang Yogyakarta mendapatkan hasil bahwa OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Demikian juga penelitian Se Hyung (David) Oh pada tahun 2014 terhadap 123 karyawan China yang bekerja pada perusahaan pemerintah yang memproduksi peralatan militer. Survei menggunakan kuesioner, dengan Likert 6 skala. Hasilnya menunjukkan bahwa *conscientiousness* dan *civic virtue* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sharma, Jai Prakash pada tahun 2011 melakukan penelitian terhadap 200 karyawan yang berasal dari Perusahaan Swasta dan Perusahaan Pemerintah di India, hasilnya menunjukkan bahwa karyawan Perusahaan Pemerintah memiliki derajat OCB lebih besar dari karyawan yang bekerja pada Perusahaan Swasta. Penelitian yang dilakukan oleh Basu (Basu, Eeman, 2016) terhadap 501 responden, karyawan yang bekerja di Organisasi kesehatan masyarakat di Kolkata, juga mendukung penelitian sebelumnya, bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, melalui peran mediasi Modal sosial berupa kerjasama, *sharing* pengetahuan dan membangun jejaring diantara karyawan. Analisis data menggunakan SEM. Berdasarkan kajian teori maupun empiris di atas maka peneliti mengajukan Hipotesis yang pertama demikian:

H₁: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan di Kulon Progo Yogyakarta.

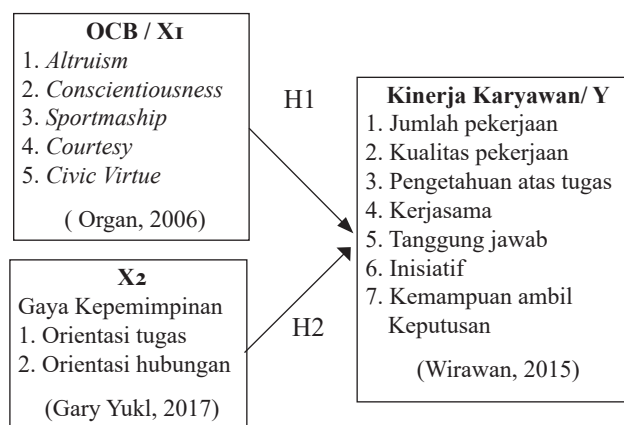
Gaya Kepemimpinan dan Kinerja

Salah satu tugas pimpinan organisasi adalah mengarahkan dan mendorong agar karyawan

bekerja efisien, efektif sehingga mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh organisasi. Blake and Mouton mengembangkan model gaya kepemimpinan yang disebut sebagai *managerial grid*, yakni menggambarkan para pimpinan mengelola bawahannya dengan berorientasi pada pekerjaan sekaligus berorientasi pada hubungan harmonis dengan karyawan. Menurut model *managerial grid*, pimpinan yang efektif mampu memberikan perhatian yang tinggi baik bagi tugas/pekerjaan maupun pada relasi dengan karyawan. Dengan kata lain, menurut teori, gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dan relasi karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Menurut beberapa kajian empiris, salah satunya Montano, Diego, *et.al.*, (2016) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas maupun pada relasi karyawan, positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan, melalui mediasi kesehatan jiwa karyawan yang dibangun oleh pimpinan melalui berbagai gaya kepemimpinan. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Fayyaz (2016) juga mendukung bahwa gaya kepemimpinan ala Blake Mouton ini berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kemampuan komunikasi para pimpinan. Responden dalam penelitian ini sebanyak 200 karyawan *fulltime* dari berbagai perusahaan. Berdasarkan kajian di atas maka peneliti mengajukan hipotesis kedua demikian:

H₂: Gaya Kepemimpinan ala Blake Mouton berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Kecamatan di Kulon Progo Yogyakarta.

Kerangka Pemikiran Penelitian



METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai dari 4 Kecamatan yang berada di Kabupaten Kulon Progo, yakni kecamatan Temon, Wates, Panjatan, dan Galur total berjumlah 86 orang. Oleh karena populasi kurang dari 100, maka seluruh populasi diambil sebagai responden.

Data diperoleh dengan penyebaran kuisioner kepada 86 responden. Butir pertanyaan diukur dengan 5 Skala likert, dengan jawaban sangat setuju diberi skor 5 dan jawaban sangat tidak setuju skor 1. Variabel penelitian terdiri atas variabel bebas, yang terdiri dari *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan Kepemimpinan, dan variabel terikat: Kinerja pegawai. Data dianalisis dengan Regresi Linier berganda. Kuesioner sebelumnya diuji dengan uji validitas dan reliabilitas. Sebelum uji regresi dilakukan, dilakukan uji Klasik (uji Normalitas, Heteroskedastisitas dan Multikolinieritas) terlebih dahulu untuk mengetahui apakah data memenuhi syarat Analisis Regresi Linier Berganda. (Ghozali, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen, Uji Asumsi Klasik, dan Goodness of Fit

Uji Instrumen Uji Validitas

Alat pengumpul data, berupa kuesioner telah diuji validitas maupun reliabilitasnya. Hasilnya menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan bersifat valid dan reliabel.

Tabel 1. Rekap Hasil Uji Validitas
Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Indikator	r tabel	r hitung	ket
X1.1	0,306	.782	valid
X1.2	0,306	.655	valid
X1.3	0,306	.729	valid
X1.4	0,306	.770	valid
X1.5	0,306	.865	valid
X1.6	0,306	.633	valid
X1.7	0,306	.632	valid
X1.8	0,306	.708	valid
X1.9	0,306	.763	valid
X1.10	0,306	.896	valid

Berdasarkan Tabel 1 nampak bahwa r hitung lebih besar dari r tabel 0,306, sehingga semua pernyataan kuesioner *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* valid.

Tabel 2. Rekap Hasil Uji Validitas Kinerja

Indikator	r tabel	r hitung	ket
Y1.1	0,306	.428	valid
Y1.2	0,306	.580	valid
Y2.1	0,306	.465	valid
Y2.2	0,306	.371	valid
Y3.1	0,306	.482	valid
Y3.2	0,306	.483	valid
Y4.1	0,306	.648	valid
Y4.2	0,306	.703	valid
Y5.1	0,306	.584	valid
Y5.2	0,306	.399	valid
Y6.1	0,306	.648	valid
Y6.2	0,306	.485	valid
Y7.1	0,306	.661	valid
Y7.2	0,306	.587	valid

Berdasarkan Tabel 2 diketahui hasil dari r hitung lebih besar dari r tabel (0,306) dengan demikian pernyataan kinerja valid.

Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil output SPSS, nilai *Cronbach's Alpha* untuk kuesioner variabel OCB sebesar = 0.904, Gaya Kepemimpinan = 0.904 dan Kinerja = 0.865, sehingga ketiga variabel reliabel, karena masing-masing *Cronbach's Alpha* > 0.70.

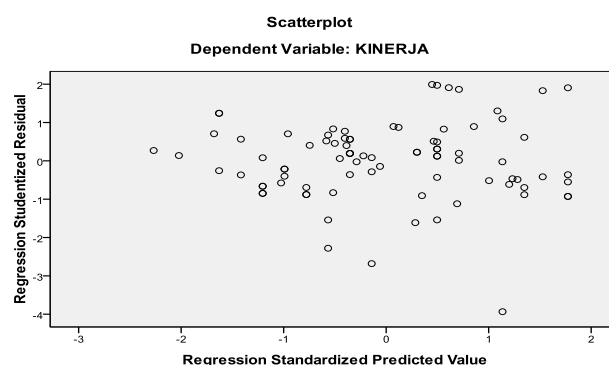
Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil uji Multikolinieritas, diperoleh nilai *Tolerance OCB* 0.425 dan *Tolerance Gaya kepemimpinan* 0.425 lebih dari 0.10 dan besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*) masing-masing 2.351 kurang dari 10, maka berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi linier berganda.

Uji Heterokedastisitas

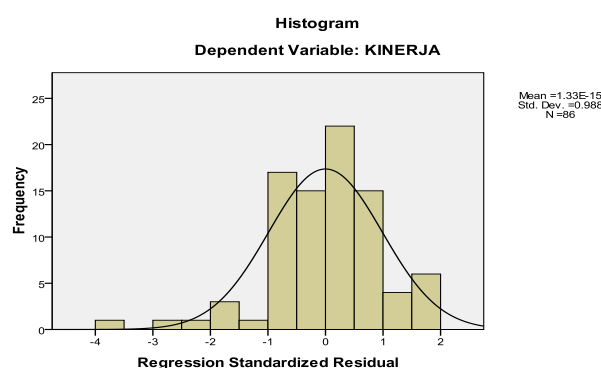
Grafik *scatterplots* pada Gambar 1 data menyebar secara acak baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas pada data sehingga model regresi layak untuk memprediksi kinerja karyawan.



Gambar 1

Uji Normalitas

Berdasarkan grafik histogram pada gambar 2 menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali 2012:162).



Gambar 2

Uji Goodness of Fit

Uji Koefisien Determinansi

Tabel 3. Koefisien Determinansi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.461 ^a	.212	.193	5.462

a. Predictors: (Constant), GAYAKEPEMIMPINAN, OCB

b. Dependent Variable: KINERJA

Nilai *Adjusted R²* yang kecil (0.193) berarti kemampuan *Organizational Citizenship Behavior* dan Gaya Kepemimpinan dalam menjelaskan Kinerja Karyawan amat terbatas. Hanya sebesar 19.3%, dan 80.7% disebabkan oleh variabel lain di luar model.

Uji Statistik F

Tabel 4. Uji F
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	668.120	2	334.060	11.196	.000 ^a
Residual	2476.590	83	29.838		
Total	3144.709	85			

a. Predictors: (Constant), GAYAKEPEMIMPINAN, OCB

b. Dependent Variable: KINERJA

Dari uji ANOVA atau F test didapat nilai F hitung sebesar 11,196 dengan probabilitas 0,000. Karena probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka model dapat diuji lebih lanjut dalam Analisis regresi linier berganda.

Uji Parsial (Uji t)

Tabel 5. Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	29.098	5.524		5.268	.000
OCB	.138	.200	.103	.691	.492
GAYA KEPEMIMPINAN	.458	.181	.378	2.529	.013

a. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan hasil Uji t diketahui (*OCB*) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Analisis Regresi linier Berganda

Hasil Analisis regresi Linier Berganda, persamaan:

$$Y = 29.098 + 0.138X_1 + 0.458X_2$$

$$Kin = 29,098 + 0.138 OCB + 0.458 GK$$

Dimana:

Y : Kinerja

X_1 : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

X_2 : Gaya Kepemimpinan

Konstanta sebesar 29.098 menunjukkan bahwa jika variabel independen tidak ada, maka besarnya kinerja karyawan sebesar 29.098 satuan. Koefisien

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0.138 namun memiliki signifikansi 0.492 > 0.05 maka berarti *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Koefisien gaya kepemimpinan sebesar 0.458 dengan tingkat signifikansi 0.013 < 0.05 berarti jika gaya kepemimpinan meningkat 1 satuan pada saat variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.458 satuan.

Hasil Deskriptif

Total sampel/responden dalam penelitian ini 86 orang Pegawai kecamatan di Kulon Progo, Yogyakarta. 74 orang Pria dan 12 wanita. Di antara mereka 52% berusia 41-50 tahun, hampir 40% berusia lebih dari 50 tahun, dan hanya 8% yang berusia produktif, 31-40 tahun. Dilihat jabatan dari responden, 63% staf pelaksana, 23% memegang jabatan Ka.Sie, 9 % ka. Sub Bag dan 5% Sekretaris Camat. Para pegawai ini mayoritas (59%) telah bekerja lebih dari 21 tahun, hanya 23% yang di bawah 10 tahun. Latar belakang pendidikan, lebih dari 55% berpendidikan SMU, 40% Sarjana dan 5% Diploma.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis kualitatif dapat diketahui bahwa suka membantu rekan kerja yang kesulitan, bekerja melebihi yang diharapkan institusi bekerja suka rela pada pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya, toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, serta tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas pekerjaan belum baik, sehingga perlu diperhatikan dan ditingkatkan, karena variabel-variabel tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan sikap pimpinan yang selalu membuat rencana kerja organisasi, menjelaskan hasil yang diharapkan, mengawasi kegiatan kinerja organisasi, bersosialisasi dengan orang lain, memberikan bantuan kepada orang lain serta mengakui keberhasilan orang lain sudah baik, sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat bahwa secara parsial tidak semua

variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun nilai rata-rata pernyataan jawaban kuesioner responden di atas 4 yang berarti lebih dari setuju, namun ternyata OCB yang dilakukan oleh pegawai tidak serta merta meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena masing-masing pegawai sudah mempunyai tugas pokok dengan tanggung jawab yang berbeda, sehingga masing-masing pegawai sudah merasa bekerja cukup pada tugas pokoknya. Hal lain adalah mayoritas usia pegawai antara 40-50 tahun bahkan beberapa lebih dari 50 tahun, maka kemampuan fisik maupun psikisnya sudah berkurang, sudah mendekati masa pensiun sehingga motivasi untuk berprestasi menurun. Alasan yang ketiga adalah, mayoritas pegawai berpendidikan SLTA, sehingga pola pikir dan kapabilitasnya pun terbatas untuk berkembang. Faktor lain yang mungkin menjadi alasan adalah, jabatan para pegawai. Mayoritas responden adalah staf administrasi, dimana kinerjanya lebih rendah dibanding dengan pejabat struktural karena para pejabat termotivasi berkinerja baik karena memperoleh tunjangan jabatan dan tunjangan perbaikan penghasilan yang lebih banyak, sedangkan pegawai administrasi bekerja tanpa tunjangan jabatan. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi perhatian seorang pimpinan terhadap karyawannya maka akan semakin meningkat kinerja karyawan/pegawai yang bersangkutan.

Diskusi tentang pengaruh variabel independen dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 1 membuktikan tidak terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh t hitung sebesar 0.691 dengan taraf signifikansi hasil sebesar $0,492 > 0,05$ dengan ini H_a ditolak dan H_o diterima. Hasil ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh Luvia Irma Sari (2015), Se Hyung (David) Oh pada tahun 2014, Sharma, Jai Prakash (2011) Se Hyung (David) Oh pada tahun 2014 terhadap 123 karyawan China yang bekerja pada perusahaan pemerintah yang memproduksi peralatan militer. Juga penelitian Sharma, Jai Prakash pada tahun 2011, Basu, Eeman, (2016). Dimana hasilnya menunjukkan bahwa karyawan Perusahaan Pemerintah memiliki derajat OCB lebih besar dari karyawan yang bekerja pada Perusahaan Swasta. Beberapa argumentasi alasan dari hasil penelitian ini telah dipaparkan dalam pembahasan di atas.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian Hipotesis 2 membuktikan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh t hitung sebesar 2.529 dengan taraf signifikansi $0.013 < 0.05$. Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Montano, Diego, *et.al.*, (2016) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas maupun pada relasi karyawan, positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan, meskipun melalui mediasi kesehatan jiwa para karyawan tersebut. Dan juga mendukung hasil penelitian Fayyaz (2016) bahwa gaya kepemimpinan ala Blake Mouton ini berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kemampuan komunikasi para pimpinan.

SIMPULAN

1. Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kecamatan di Kulon Progo (signifikansi $0,492 > 0.05$). Sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan probabilitas signifikan sebesar $0,013 < 0.05$.
2. Tingginya derajat OCB, yang ditunjukkan saling menolong, peduli dan taat dan komit terhadap organisasi tidak serta merta berdampak positif terhadap kinerja karyawan/pegawai.

3. Berdasarkan analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh kecil terhadap kinerja karyawan sebesar 0.193 atau sebesar 19.3%.

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah hanya menguji 2 variabel independen, perlu ditambah beberapa variabel lain. Variabel OCB seharusnya tidak langsung diuji pengaruhnya kepada kinerja karyawan, namun sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga hanya berdasarkan pada hasil penyebaran kuesioner, yang memungkinkan terjadinya bias persepsi, perlu juga disertai dengan wawancara terhadap para responden sebagai kroscek pendapat responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Basu, Eeman, et.al., 2016, Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital, *International Journal of Productivity and Performance Management*, www.emeraldinsight.com/1741-0401.htm
- Chiniara, Myriam, Kathleen Bentein, 2016, Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction, *The Leadership Quarterly* 27 (2016) 124–141, journal homepage: www.elsevier.com/locate/leaqua.
- Fayyaz, Hina, et.al., 2014, Effect of Task Oriented and Relational Leadership Style on Employee Performance; Moderating Impact of Communicator Competence, *Journal of Marketing and Consumer Research - An Open Access International Journal* Vol.3, 2014.
- Gary Yukl, 2017, Kepemimpinan Dalam Organisasi, edisi ke 7, PT Indeks, Jakarta.
- Ghozali Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: BP UNDIP.
- Luvia Irma sari, 2015, *Pengaruh OCB, Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Ultra Jaya Milk Gemilang*, Yogyakarta, Jurnal Manajemen Vol.5 No.2 Desember 2015.
- Montano, Diego, et.al., 2017, Leadership, Followers' Mental Health and Job Performance in Organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective, *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 38, 327–350 Published online 21 July 2016 in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/job.2124 Research Article
- Nevra Cem Ersoy, et al., 2012, The Effect of cultural orientation and leadership style on self-versus other-oriented organizational citizenship behaviour in Turkey and the Netherlands, *Asian Journal of Social Psychology*, 2012, 15, 249–260 DOI: 10.1111/j.1467-839X.2012.01380.x. Wiley Publishing Asia Pty Ltd with the Asian Association of Social Psychology and the Japanese Group Dynamics Association.
- Organ, Dennis; Podsakoff, Phillip (2006), *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents and Consequences*, A Sage Publishing, USA.
- Sharma, Jai Prakash, et.al., 2011, Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective, *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 1; January 2011. www.ccsenet.org/ijbm.
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. PT Thoha Maju Bandung.
- Sedarmayanti, 2017, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja Dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama. Bandung

- Siagian P Sondang, 2009, *Kiat-kiat Meningkatkan Produktivitas*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Wirawan, 2012, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat, Jakarta.
- Yu-Chen Weil, et.al. (2014), The Benefits of Organizational Citizenship Behavior for Job Performance and the Moderating Role of Human Capital, *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 7; 2014. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. Published by Canadian Center of Science and Education.