

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Skripsi

Oleh :

Andre Casing



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) AND LEADERSHIP TOWARDS EMPLOYEE PERFORMANCE

By :

ANDRE CASING

Employee performance is very helpfull in all institutional or organizational activities. Reliable human resources and high performance are added values for the organization. Factors that influence employee performance include organizational citizenship behavior (OCB) and leadership. This research discusses about the influence of the Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and the leadership towards employee performance in Senior High School 1 Tumijajar. The purposes of this research is to find out the influence of the OCB and the leadership towards employee performance in Senior High School 1 Tumijajar. The type of this research is qualitative and quantitative research with survey or questionnaire. This research is population with a total of 100 respondents. The data analysis that used in this research is multiple regression analysis to find out interrelatedness between the variables, hyphotesis testing using t test and determination analysis (R²). Researchers found that organizational citizenship behaviour and leadership had a positive and significance of 0.000 and 0.002 > 0.05. employees are expected to strive to carry out tasks better and have initiatives in work that are expected to have a good impact on the organization.

**Keywords : Organizational Citizenship Behaviour, Leadership, and
Employee Performance**

ABSTRAK

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Oleh :

ANDRE CASING

Kinerja karyawan sangat membantu dalam semua kegiatan kelembagaan atau organisasi. Sumber daya manusia yang handal dan kinerja tinggi adalah nilai tambah bagi sebuah organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *Organizational citizenship Behaviour* (OCB) dan kepemimpinan. Penelitian ini membahas tentang pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh OCB dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di SMA 1 Tumijajar. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan metode survei atau kuesioner. Penelitian ini adalah penelitian populasi dengan jumlah responden sebanyak 100. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda untuk mengetahui keterkaitan antar variabel, pengujian hipotesis menggunakan uji t dan analisis determinasi (R^2). Peneliti menemukan bahwa perilaku dan *organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikansi sebesar $0,000$ dan $0,002 > 0,05$. Karyawan diharapkan berusaha untuk melakukan tugas dengan lebih baik dan memiliki inisiatif dalam pekerjaan yang diharapkan memiliki dampak yang baik pada organisasi.

**Kata kunci : Organizational Citizenship Behaviour, Kepemimpinan, dan
Kinerja Karyawan**

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Oleh :

Andre Casing

Skripsi

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar

SARJANA EKONOMI

Pada

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

Judul Skripsi : **PENGARUH ORGANIZATIONAL CITEZENSHIP
BEHAVIOR DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN**

Nama Mahasiswa : *Andre Casing*

NPM : **1441011004**

Jurusan : **Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



[Signature]
Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP. 19620822 198703 2 002

[Signature]
Mirwan Karim, S.E., M.M.
NIP. 19590308 198503 1 001

2. Ketua Jurusan Manajemen

[Signature]
Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP. 19620822 198703 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.

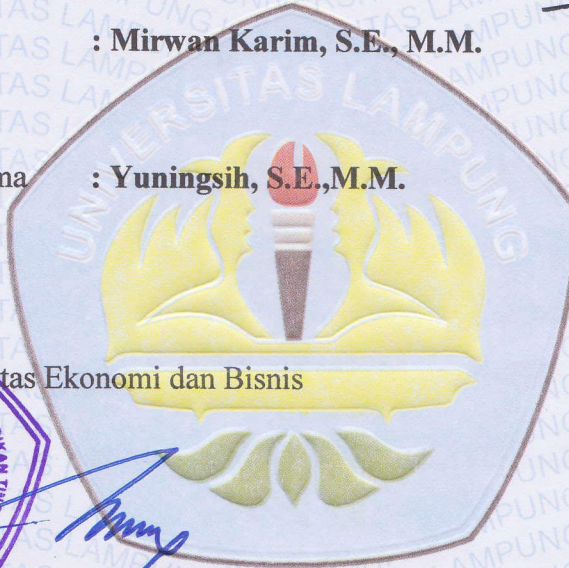
Sekretaris : Mirwan Karim, S.E., M.M.

Penguji Utama : Yuningsih, S.E., M.M.

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.

NIP. 19610904 198703 1 011



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 27 Juni 2019

PERNYATAAN SKRIPSI MAHASISWA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andre Casing
NPM : 1441011004
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN.

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan sepanjang pengetahuan saya tidak berisi materi yang telah dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain atau telah dipergunakan dan diterima sebagai persyaratan penyelesaian studi pada universitas atau institut lain.

Bandar Lampung, 27 Juni 2019
Yang menyatakan



Andre Casing
NPM 1441011004

RIWAYAT HIDUP

Peneliti dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 25 Januari 1996 sebagai anak kedua dari empat bersaudara pasangan Bapak Tanggono dan Ibu Siti Rohani. Peneliti memiliki seorang kakak yang bernama Fera Lestari dan dua adik bernama Widya Cubing dan rijit san'tupaan.

Riwayat pendidikan peneliti dimulai dari Sekolah Dasar Negeri 2 Rajabasa (2001-2008), pendidikan Sekolah Menengah Pertama Yadika Natar (2008-2011), dan Sekolah Menengah Atas Fransiskus Bandar Lampung (2011-2014).

Peneliti terdaftar sebagai mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2014 dengan jurusan Manajemen dan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Peneliti telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Mulya Asri, Kecamatan Tulang Bawang, Kabupaten Tulang Bawang Barat pada tahun 2018 selama 40 hari.

MOTTO

“Ubah pikiranmu dan kau dapat mengubah duniamu”

(Vincent Peale)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai kesanggupannya”

(QS. Al-Baqarah : 286)

“Hidup itu adalah seni menggambar tanpa penghapus”

(Andre Casing)

PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur atas segala nikmat dan karunia yang telah Allah SWT berikan. Skripsi ini dipersembahkan kepada:

Kedua orang tuaku Bapak Tanggono dan Ibu Siti Rohani,

terimakasih atas segala keringat, doa yang tidak pernah putus untuk keberhasilanku, motivasi dan kasih sayang yang telah kalian berikan kepadaku sejak aku masih di dalam kandungan ibu hingga saat ini.

Kakakku dan adikku,

Fera Lestari, Widya Cubing, dan Rijit San'tupaan

Terimakasih atas doa, motivasi, dan kasih sayang yang telah kalian berikan kepadaku selama ini. Terimakasih telah memberikan keceriaan dan menjadi penghiburku ketika rasa penat dan lelah menerpaku.

Serta Almamaterku, Universitas Lampung

SANWACANA

Segala puji bagi Allah SWT, karena berkat Rahmat dan Karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi Jurusan S1 Manajemen di Universitas Lampung.

Peneliti sangat menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan untuk itu kritik dan saran sangat diharapkan untuk penyempurnaan skripsi ini. Bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah diperoleh peneliti dapat membantu mempermudah proses penyusunan skripsi ini. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar- besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Hj. R.R. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan Dosen Pembimbing I yang telah banyak mengarahkan, memberi saran, pembelajaran, nasihat serta senantiasa membimbing peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.

3. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan selaku Dosen Penguji Utama yang telah banyak mengarahkan, memberi saran, kritik, pembelajaran, nasihat, dan motivasi.
4. Bapak Mirwa Karim, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang telah mengarahkan, memberi saran, pembelajaran, serta senantiasa membimbing peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Faila Shofa, S.E., M.S.M., selaku Dosen pembimbing akademik yang telah banyak mengarahkan, memberi saran, kritik, pembelajaran, nasihat, dan motivasi.
6. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak memberikan pengetahuan hingga peneliti menyelesaikan pendidikan sarjana.
7. Seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan berkas administrasi dan kearsipan.
8. Kedua orangtuaku tercinta, Bapak Tanggono dan Ibu Siti Rohani atas doa, cinta, kasih sayang, nasihat, serta motivasi yang selalu tercurah untukku hingga skripsi ini dapat diselesaikan.
9. Kakak dan adikku tercinta, Fera Lestari, Widya Cubing, dan Rijit San'tupaan atas keceriaan yang telah kalian berikan sehingga menjadi penyemangat dalam penulisan skripsi ini.
10. Untuk Sahabat seperjuanganku di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Radian Mulka, S.E., Renaldi Septian, S.E., Dion Syahrani, S.E., Ruci Dandy Ariwibowo Bimantara, S.E., Dwi Jecielta, S.E., dan Nanda Putri, S.E., terima kasih atas segalanya yang sudah kita lewati semasa kuliah, dan atas

dukungan, doa, motivasi, pelajaran dan pengalaman, semoga kita sukses dan tercapai cita-citanya.

11. Untuk Teman seperjuangan skripsi, Surya Erlando Pohan, S.E., Muhammad Ramadhan, Marco Stansyah dan Redho Alvian, terima kasih atas bimbingan dan masukan selama pembuatan skripsi.
12. Untuk teman-teman Manajemen Paralel 2014 yang tidak bisa saya sebutkan satu satu, terima kasih atas kebersamaan selama menjadi mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
13. Kepada semua responden yang telah membantu peneliti dalam menyusun penelitian ini dan semua pihak yang memberikan bantuan dan dukungan kepada peneliti.
14. Almamater tercinta Universitas Lampung.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan, namun ada harapan semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua yang membacanya, Aamiin.

Bandar Lampung, 22 April 2019

Peneliti

Andre Casing

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
1. Tujuan Penelitian	10
2. Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
A. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	13
1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	13
2. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	14
B. Kepemimpinan	17
1. Pengertian Kepemimpinan	17
2. Karakteristik Pemimpin	18
3. Dimensi Kepemimpinan	25
4. Tipe-tipe Pemimpin	27
C. Kinerja Karyawan	29
1. Pengertian Kinerja	29
2. Dimensi Kinerja	31
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	32
4. Penilaian Kinerja	34
5. Tujuan Penilaian Kinerja	35
D. Penelitian Terdahulu	36
E. Rerangka Pemikiran	38
F. Hipotesis	39
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	41
B. Lokasi Penelitian	42
C. Populasi Penelitian	42
D. Metode Pengumpulan Data	42
1. Penelitian Pustaka	42

2. Wawancara	43
3. Kuesioner	43
4. Observasi	44
E. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	44
1. Variabel bebas	44
2. Variabel terikat	45
F. Uji Validitas, Uji Reliabilitas dan Uji Normalitas	46
1. Uji Validitas	46
2. Uji Reliabilitas	49
3. Uji Normalitas	51
G. Alat Analisis	52
1. Kualitatif	52
2. Kuantitatif	53
H. Pengujian Hipotesis	54
1. Uji Koefisiensi Regresi Parsial(Uji t)	54
2. Uji Koefisiensi Regresi Bersama-sama (Uji F).....	54
3. Uji Koefisiensi Determinasi (R^2)	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Karakteristik Responden	56
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	57
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	58
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	58
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	59
B. Hasil Uji Normalitas	59
C. Hasil Teknik Analisis Data	59
1. Hasil Data Kualitatif	59
2. Hasil Data Kuantitatif	71
D. Hasil Uji Hipotesis	75
1. Hasil Uji Koefisiensi Regresi Parsial (Uji t)	75
2. Hasil Uji Koefisiensi Regresi Bersama-sama (Uji F)	76
3. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	78
E. Pembahasan.....	79
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	82
B. Saran	83
C. Keterbatasan Penelitian	84

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Jumlah Karyawan SMA 1 Tumijajar Tahun 2018	8
2.1. Penelitian Terdahulu	36
3.1. Operasionalisasi Variabel	45
3.2. Hasil Uji Validitas Kuesioner	47
3.3. Hasil Uji Reliabilitas	50
3.4. Hasil Uji Normalitas	52
4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	57
4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	58
4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	58
4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	59
4.6. Deskripsi Jawaban Tentang Altruism	60
4.7. Deskripsi Jawaban Tentang Conscientiousness	60
4.8. Deskripsi Jawaban Tentang Sportmanship	61
4.9. Deskripsi Jawaban Tentang Courtesy	62
4.10. Deskripsi Jawaban Tentang Civic Virtue	63
4.11. Deskripsi Jawaban Tentang Idealized influence	63
4.12. Deskripsi Jawaban Tentang Inspirational Motivation	64
4.13. Deskripsi Jawaban Tentang Intellectual Stimulation	65
4.14. Deskripsi Jawaban Tentang Individual Consideration	66
4.15. Deskripsi Jawaban Tentang Work Quality	67
4.16. Deskripsi Jawaban Tentang Work Quantity	68
4.17. Deskripsi Jawaban Tentang Competence	69
4.18. Deskripsi Jawaban Tentang Attendance Rate	69
4.19. Deskripsi Jawaban Tentang Team Work	70
4.20 Hasil Uji Regresi Linier OCB dengan Kinerja Karyawan	71
4.21 Hasil Uji Regresi Linier Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan	73
4.22. Hasil Uji Regresi Linier Berganda	74
4.23. Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)	76
4.24. Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)	77
4.25. Hasil Uji Koefisiensi Deterrminasi R ²	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Rerangka Pemikiran	39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	L-1
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	L-2
3. Karakteristik Responden	L-3
4. Distribusi Jawaban Responden OCB	L-4
5. Distribusi Jawaban Responden Kepemimpinan.....	L-5
6. Distribusi Jawaban Responden Kinerja Karyawan.....	L-6
7. Uji Regresi Linier Sederhana	L-7
8. Uji Regresi Linier Berganda	L-8
9. Uji Hipotesis	L-9
10. Koefisiensi Determinasi	L-10

1. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan yang bermutu menurut Mulyasa (2009) merupakan syarat untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang maju, modern dan sejahtera. Sebagaimana diketahui bahwa banyak negara yang tidak memiliki sumber daya alam yang melimpah namun dapat mewujudkan kemakmuran dan kesejahteraan rakyatnya. Hal ini dikarenakan kualitas pendidikan yang baik, sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sekolah adalah sebuah organisasi yang kompleks dan unik, terdiri dari beberapa individu dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi yang memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyasa, 2009). Faktor sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang paling besar peranannya dalam pencapaian tujuan organisasi yang dapat menggerakkan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia juga dapat menjadi faktor penghambat menuju tercapainya tujuan organisasi. Hal ini disebabkan seorang individu sebagai penentu arah kebijakan-kebijakan dan pelaksanaan langsung pencapaian tujuan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau Perilaku Kewargaan Organisasional merupakan istilah bagi seorang karyawan yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi organisasi (Chelagat, *et al*, 2015). Menurut Dinka (2018) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan.

Robbins (2006) menyatakan bahwa *Organizational citizenship behaviour* merupakan perilaku dari seorang individu yang ada di sebuah organisasi yang melaksanakan tugasnya melebihi dari apa yang seharusnya dikerjakan. Perilaku yang dimaksudkan sebagai OCB juga merupakan perilaku *extra-role* yang dimiliki oleh seorang individu untuk menampilkan kemampuan individu terbaiknya melebihi dari apa yang seharusnya dilakukan. Perilaku *extra role* adalah perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal karyawan tetapi sangat dihargai jika ditampilkan karyawan karena meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) berkontribusi langsung pada performa organisasi, yaitu dengan membuat organisasi menjadi tempat yang menarik untuk bekerja dengan rekan kerja (Dinka, 2018). Hal ini karena setiap karyawan memperlakukan rekan kerjanya dengan ramah dan penuh pertimbangan. Terdapat beberapa manfaat dari perilaku OCB bagi organisasi dan karyawan itu sendiri antara lain adalah dapat meningkatkan tingkat *turnover* karyawan, dapat membuat karyawan lebih lama berada di dalam pekerjaannya, kualitas yang tinggi dalam perusahaan membantu kesuksesan organisasi (Chelagat *et al*, 2015).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat tercipta salah satunya melalui budaya organisasi (Kusdi, 2011). Budaya organisasi yang baik akan menambahkan nilai positif bagi kelancaran kinerja organisasi (Bogler dan Somech, 2005). Kelancaran kinerja organisasi selalu dikaitkan dengan efektivitas dan efisiensi pelaku organisasi dalam menjalankan tugas demi terwujudnya tujuan organisasi. Budaya organisasi yang tertanam dengan baik dalam sebuah organisasi akan memberikan suasana nyaman bagi sesama karyawan di sekolah. Kesadaran mengenai tugas dan visi organisasi yang didukung oleh budaya organisasi yang kuat mendukung berkembangnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Kusdi, 2011).

Hubungan antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja dalam jurnal yang dikemukakan oleh Bogler dan Socmech (2005) menunjukkan bahwa adanya tingkat efektifitas dalam organisasi dengan adanya karyawan melalui OCB. Hal ini mendukung perkembangan kinerja karyawan seperti yang diungkapkan oleh Chelagat *et al* (2015) dalam penelitiannya yang membahas mengenai OCB terhadap kinerja yang mengungkapkan sebuah pengaruh yang signifikan antara aspek OCB dengan kinerja karyawan. Menurut Dinka (2018)) *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat dilihat melalui lima dimensi yaitu, *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy* dan *civic virtue*. Kelima dimensi dari OCB tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi secara efektif ketika kelima dimensi tersebut terlihat pada setiap individu didalam organisasi.

Kepemimpinan haruslah menjadi suatu tonggak yang kuat dalam sebuah organisasi. Syarat dari kepemimpinan yang dikemukakan oleh Kartono (2005)

adalah kekuasaan, kewibawaan dan kemampuan. Ketiga syarat yang saling mengikat akan menjadikan kepemimpinan yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas nantinya akan memimpin individu-individu di organisasi. Sebagai pemimpin, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan di dalam organisasi. Agar menjadi pemimpin yang efektif, seorang pimpinan harus dapat mempengaruhi seluruh karyawan yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan organisasi, karena menurut Basit *et al* (2017) kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka mau berusaha dalam mencapai tujuan-tujuan kelompok. Keterkaitan antara kepemimpinan dan perilaku individu inilah yang nantinya akan dilihat. Kedua faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi tersebut akan menjadi fokus pada penelitian ini.

Menurut Robbins (2006) gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan yang dimiliki seorang individu dalam mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Basit *et al.* (2017) menyatakan bahwa pada era persaingan global, banyak organisasi menggeser paradigma gaya kepemimpinan mereka dari kepemimpinan transaksional ke kepemimpinan transformasional sebagai cara untuk mencapai strategi dan tujuan. Gaya kepemimpinan transformasional sesuai dengan lingkungan organisasi yang dinamis (Basit *et al* 2017). Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau

budaya dan organisasi apapun karena pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi (Yukl, 2010).

Basit *et al* (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Seorang pemimpin akan mempunyai sebuah kepribadian (*Idealized Influence*) yang nantinya akan dapat mempengaruhi anggota timnya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, pemimpin juga harus dapat memotivasi karyawannya (*Inspirational Motivation*) dengan memberikan rangsangan intelektual (*Intellectual Stimulation*) kepada karyawan untuk dapat menggali ide-ide baru sehingga karyawan merasakan perhatian yang bersifat individual (*Individualized Consideration*) (Basit *et al.*, 2017).

Pelaksanaan manajemen sekolah harus dapat dilakukan secara efektif dan efisien, sehingga diperlukan seorang pemimpin yaitu kepala sekolah yang memiliki kemampuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa seorang kepala sekolah harus dikembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif, sehingga dapat menjadi cerminan dan tauladan bagi pada karyawan.

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh sehingga diharapkan dapat mengambil keputusan secara tepat, disamping memiliki sikap prakarsa yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Wahjosumidjo (2003) menyatakan bahwa kepala sekolah selayaknya mampu memobilisasi atau memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan, kurikulum, pembelajaran di sekolah, pengelolaan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, dan hubungan masyarakat.

Sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan sepenuhnya karena kinerja yang dihasilkan oleh setiap komponen berjalan dengan lancar dan saling mendukung (Robbins, 2006). Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2009).

Kinerja merupakan hasil dari usaha yang dikerjakan komponen organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Pengukuran kinerja memiliki beberapa skala, mulai dari yang paling kecil yaitu kinerja individu, kinerja tim hingga yang paling besar kinerja perusahaan. Penilaian kinerja menurut Rivai dalam Suwanto dan Priansa (2011) mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Chelagat *et al* (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan beberapa indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *work quality* (kualitas) yang dilihat dari segi kerapihan bekerja, *work quantity* (kuantitas) diukur mulai dari

penyusunan rencana kerja, *competence* (kehandalan) yaitu kemampuan individu dalam pelaksanaan tugas, *attendance rate* (tingkat kehadiran) yang memncerminkan kedisiplinan karyawan, serta *team Work* (Kerjasama) antar sesama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

Peneliti tertarik untuk meneliti tentang pengaruh OCB dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar yang merupakan salah satu sekolah menengah atas yang ada di provinsi Lampung. SMA 1 Tumijajar didirikan pada tanggal 9 November 1983, telah menjadi salah satu sekolah menengah atas tertua di kabupaten Tulang Bawang Barat dan menjadikan sekolah ini sebagai sekolah unggulan yang ada di kabupaten Tulang Bawang Barat. Hal ini menyangkut tentang perbaikan kualitas sistem yang ada pada sekolah tersebut.

Perbaikan kualitas ini dapat digolongkan sebagai hasil yang telah dicapai oleh SMA 1 Tumijajar dalam perjalanannya mencapai visi dan misinya. Pada saat ini SMA 1 Tumijajar telah memiliki berbagai macam prestasi baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Prestasi-prestasi tersebut tidak terlepas dari tindakan dan perilaku individu serta pemimpin di dalam organisasi. SMA 1 Tumijajar mempunyai keterbukaan pikiran akan pentingnya saling membantu antar sesama rekan kerja.

Munculnya beberapa penyelenggara pendidikan atau sekolah baru yang bersaing dengan SMA 1 Tumijajar, membuat tingkat persaingan tinggi yang dapat menggeser posisi SMA 1 Tumijajar yang sekarang. Persaingan tersebut menyangkut kinerja dari para penyelenggara pendidikan. Sehingga mengharuskan untuk melakukan berbagai perubahan internal agar tetap eksis sebagai penanda

tingkat kedewasaan dalam berkarya. Terdapat dua unsur penting yang menjadi ujung tombak bagi industri jasa pendidikan yaitu meningkatkan kualitas tenaga edukasi, kemudian tenaga administrasi. Peranan yang dilakukan oleh tenaga administrasi sangat penting menyangkut pelayanan kepada siswa-siswi.

TABEL 1.1. JUMLAH KARYAWAN SMA 1 TUMIJAJAR TAHUN 2018

No	Jabatan	Jumlah
1.	Tenaga Pendidik (Guru)	80 Orang
2.	Tenaga Administrasi	9 Orang
3.	Tenaga Kebersihan	5 Orang
4.	Koperasi	3 Orang
5.	Keamanan	2 Orang
Jumlah		99 Orang

Sumber : SMAN 1 Tumijajar, 2018.

Tabel 1.1. ,menunjukkan jumlah karyawan yang ada di SMA I Tumijajar cukup banyak yaitu berjumlah 99 Orang. Jika seluruh karyawan dapat menjalankan tugas yang diberikan dengan baik bahkan bisa melebihi tugas yang telah ditetapkan, maka dapat berdampak baik bagi organisasi. Pelayanan prima dari tenaga kerja atau karyawan yang berada di SMA 1 Tumijajar haruslah juga mengalami peningkatan.

Hasil observasi peneliti di SMA 1 Tumijajar menemukan realitas yang kurang menyenangkan, seperti keadaan kelas yang seharusnya rapih sebelum pembelajaran dimulai masih terlihat berantakan dan halaman sekolah terlihat kotor dikarenakan tenaga kebersihan tidak tepat waktu atau kurang disiplin dalam mengejakan tugasnya dan hal ini akan berdampak pada kenyamanan dalam proses

belajar mengajar. Kemudian terlihat alat-alat olahraga dibiarkan tergeletak tidak beraturan di halaman sekolah tanpa ada karyawan yang beritikad untuk mengambil atau membereskan kembali ke gudang penyimpanan barang. Hal ini mencerminkan bahwa masih kurangnya rasa kepedulian dan tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan sebagai penggerak dalam organisasi harus memiliki rasa kepedulian dan spontanitas dalam diri, seperti yang dikatakan Dinka (2018) bahwa karyawan yang baik (*good citizens*) adalah cenderung untuk menampilkan OCB dilingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak OCB.

Fakta lain yang terlihat adalah masih banyak tenaga pendidik atau guru yang terlambat masuk atau ijin untuk keperluan pribadi yang tidak jelas. Hal tersebut menunjukkan bahwa guru belum memiliki kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial yang diharapkan, dimana seharusnya guru memiliki kepekaan terhadap lingkungan, dan menampilkan diri sebagai pribadi yang bertanggung jawab sehingga dapat memberikan contoh dan menjadi teladan bagi warga sekolah. Seorang pemimpin harus dapat memberikan suri tauladan yang baik terhadap bawahannya, keberadaan kepala sekolah yang jarang berada ditempat membuat para karyawan tidak disiplin dan mengabaikan tugas dan kewajiban yang semestinya dilakukan karena kurangnya pengawasan dari pimpinan.

Melihat fenomena yang terjadi maka penulis mengidentifikasi beberapa hal terkait persoalan tersebut, yaitu kurangnya supervisi dan motivasi dari pimpinan atau dalam hal ini adalah kepala sekolah terhadap karyawan dalam menjalankan organisasi di sekolah. Sikap kurang peduli terhadap visi misi lembaga juga

berperan dalam rendahnya kinerja ditambah lagi dengan kebijaksanaan pimpinan yang belum menyentuh motivasi mendasar bagi para karyawan untuk berinovasi guna meningkatkan kualitas kerjanya. Maka peneliti menduga adanya kemungkinan hubungan sebab akibat kepemimpinan dan *Organizational Citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Hal ini menarik untuk diteliti lebih lanjut. Sehubungan dengan hal diatas maka peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang dijelaskan pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar?
3. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagaimana diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar.
3. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kepemimpinan secara bersama-sama pada SMA 1 Tumijajar.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

a. Bagi SMA 1 Tumijajar

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan informasi tambahan bagi SMA 1 Tumijajar untuk pembenahan dalam praktik kepemimpinan dan manajemen organisasi, sehingga *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat diterapkan dengan baik serta ditingkatkan.
- 2) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan informasi tambahan bagi pihak yang berkepentingan tentang pengelolaan anggota organisasi, khususnya bagi institusi pendidikan dalam pemenuhan hak-hak anggota organisasi.

b. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dalam melakukan kajian atau penelitian dengan pokok permasalahan yang sama, serta bahan masukan dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan langsung dengan penelitian ini.

c. Bagi Peneliti

- 1) Sebagai bahan pertimbangan antara teori-teori yang diperoleh di bangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi di lapangan dan pengembangan mengenai manajemen sumber daya manusia.
- 2) Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, sehingga dapat menjadi bahan kajian dan sumber referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam mengembangkan penelitian tentang hubungan antara variabel-variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kepemimpinan.

II. KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berfokus kepada perilaku setiap individu dalam melaksanakan tugasnya yang melebihi dari deskripsi kerjanya. Organ dalam Djati (2009) memberikan pengertian OCB sebagai bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual untuk meningkatkan efisiensi kinerja organisasi dengan membantu tujuan dari produktifitas individu.

Menurut Organ dalam Djati (2009) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal menurut (Djati, 2009).

OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di *reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur prosedur di tempat kerja.

Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Dinka, 2018). Sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan sebuah perilaku dari seorang pegawai organisasi yang tidak diatur secara formal yang dilakukan oleh individu dalam organisasi dan dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi.

2. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat beberapa ahli yang memberikan pandangan tentang karakteristik yang menyangkut tentang perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan. Dinka (2018) dalam penelitiannya menerangkan bahwa terdapat 5 dimensi dalam OCB, yaitu:

a. *Altruism* (Ketidakegoisan)

Altruism merupakan Perilaku yang bertujuan untuk membantu rekan kerja agar dapat memecahkan masalahnya dalam situasi yang sulit yang dihadapi di dalam organisasi maupun masalah pribadinya. Dimensi ini mengarah kepada perilaku seseorang dalam memberi pertolongan yang bukan merupakan tanggung jawabnya. Secara lebih rinci, komponen *altruism* memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih.
- 2) Menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir.
- 3) Rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan.
- 4) Membantu rekan kerja yang lain agar lebih produktif.

- 5) Membantu proses orientasi lingkungan kerja atau memberi arahan kepada pegawai yang baru meskipun tidak diminta.

b. *Conscientiousness* (sifat berhati-hati)

Perilaku ini menunjukkan usaha lebih yang dilakukan karyawan dibandingkan harapan perusahaan. Perilaku ini bersifat sukarela tanpa mempertimbangkan *reward* maupun penghargaan yang akan diterima. Secara lebih rinci, komponen *conscientiousness* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Ketika tidak masuk kerja, melapor kepada atasan atau rekan kerja terlebih dahulu.
- 2) Menyelesaikan tugas sebelum waktunya.
- 3) Selalu berusaha melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan.
- 4) Secara sukarela melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi disamping tugas utama.
- 5) Tidak membuang-buang waktu kerja.
- 6) Tidak mengambil waktu istirahat secara berlebihan.
- 7) Mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi meskipun dalam kondisi tidak ada seorang pun yang mengawasi.

c. *Sportmanship* (sikap sportif)

Perilaku toleransi yang diperlihatkan karyawan saat keadaan perusahaan kurang ideal tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkat *sportmanship* yang tinggi akan meningkatkan iklim kerja yang positif antar pegawai dan akan membuat lingkungan kerja yang kondusif. Secara lebih rinci, komponen *sportmanship* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan yang sepele.
- 2) Tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.
- 3) Menerima setiap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.
- 4) Mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja.

d. *Courtesy* (Kesopanan)

Perilaku yang bertujuan untuk menjaga hubungan yang baik sesama pegawai agar dapat menghindari masalah-masalah interpersonal. Dimensi ini mengarah pada rasa hormat dan menghargai satu sama lain sesama pegawai. Perilaku ini mengarah ke perilaku yang melebihi dari deskripsi kerja sebagai seorang karyawan. Komponen *courtesy* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Menghormati hak-hak dan privasi rekan kerja.
- 2) Mencoba untuk tidak membuat masalah dengan rekan kerja.
- 3) Mencoba menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja.
- 4) Mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja dari setiap tindakan yang dilakukan.
- 5) Berkonsultasi terlebih dahulu dengan rekan kerja yang mungkin akan terpengaruh dengan tindakan yang akan dilakukan.

e. *Civic Virtue* (moral kemasyarakatan)

Perilaku yang mendedikasikan dirinya kepada tanggung jawab perusahaan seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk rekomendasi sebuah perubahan demi efisiensi maupun kemajuan perusahaan. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk

meningkatkan kualitas kinerja bidang pekerjaannya. Secara lebih rinci, komponen *civic virtue* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Peduli terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi.
- 2) Turut serta dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi.
- 3) Mengambil inisiatif untuk memberikan rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang sebenarnya pasti memiliki jiwa kepemimpinan didalam jiwanya. Seorang pemimpin harus dapat menyusun arah strategi dan juga memelihara suatu organisasi agar kondusif dalam mencapai tujuannya. Robbins (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Basit *et al* (2015) mengatakan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. *United Nation Development Programmes* (UNDP) mengatakan seorang pemimpin harus mampu menjawab enam pertanyaan yang fundamental yaitu apa visi organisasi dan apa yang dilihat di masa depan dan apa kegiatan yang selalu disepakati bersama (*vision*), apa misi organisasi dan bagaimana organisasi tetap eksis dan bertahan hidup (*mission*), apa aktivitas organisasi dipercaya dan dinilai (*values*), apa pedoman yang diberikan

kepada pegawai dan bagaimana pegawai menetapkan kualitas layanan (*policy*), dalam jangka panjang dan jangka pendek apakah hasil kerja dapat mencapai visi, misi dan tujuan (*objectives and goals*), dan bagaimana pegawai digerakkan ke visi, misi, tujuan dan sasaran.

Luthans (2006) mengidentifikasikan dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut atau karyawan, pimpinan akan terus mengupayakan perbaikan-perbaikan evaluasi program, jalinan komunikasi, koordinasi, strategi mengatur target khusus dan kegiatan tugas-tugas untuk pemecahan masalah. Sedangkan kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya manusia seperti pimpinan, staff, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain.

2. Karakteristik Pemimpin

a. Pemimpin Transaksional

Menurut Luthans (2006) karakteristik dan pendekatan pemimpin transaksional yaitu:

- 1) Karisma, yaitu: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.

- 2) Inspirasi, yaitu: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
- 3) Stimulasi intelektual, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
- 4) Memperhatikan individu, yaitu: menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

b. Pemimpin Transformasional

Basit *et al.* (2015) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin seperti transformasional, tidak mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka pikir bisa.

Pemimpin transaksional diyakini memotivasi pengikut dengan cara menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik. Kepemimpinan transaksional hanya melanggengkan status quo, penggunaan imbalan oleh pemimpin tidak menghasilkan perubahan jangka panjang seperti pada kepemimpinan transformasional. Luthans (2006) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan

tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, serta memiliki kinerja yang lebih baik dalam mengembangkan pengikutnya.

Menurut Robbins (2006), kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai lebih dari pemimpin yang hanya menerapkan pendekatan transaksional.

Berdasarkan kajian kepemimpinan tersebut, penelitian ini akan membahas mengenai kepemimpinan berdasarkan pendekatan transformasional. Pendekatan transformasional merupakan pendekatan atau perspektif yang paling populer yang digunakan dalam mempelajari kepemimpinan pada saat ini, serta dipandang sesuai dengan obyek yang akan diteliti.

Basit *et al* (2017) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi. Khuntia dan Suar (2004) menekankan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin dapat merubah kepercayaan, nilai, dan perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan visi organisasi. Khuntia dan Suar (2004) menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan melibatkan pengikutnya berpartisipasi dalam penentuan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan. Pemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mendorong para

pengikutnya untuk merubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi (Basit *et al*, 2017).

Wahjosumidjo (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merubah dan memperluas minat para pengikutnya, dan menghasilkan kesadaran akan penerimaan tujuan dan misi bersama. Wahjosumidjo (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memerlukan peningkatan level motivasi dari para pengikut melebihi nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan oleh para pengikut, dengan demikian para pengikut dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri.

Karakteristik penting dari kepemimpinan transformasional meliputi:

- 1) Menantang status quo.
- 2) Terlibat dalam pembuatan visi untuk masa depan organisasi,
- 3) Mempromosikan perubahan yang tepat dalam nilai-nilai, sikap dan perilaku pengikut dengan menggunakan taktik dan strategi pemberdayaan.

Yukl (2010) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut untuk menyiapkan mereka mendapatkan tanggung jawab yang lebih banyak dalam sebuah organisasi yang memberikan wewenang. Para pemimpin memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya menghadapi halangan, kesulitan dan kelelahan. Melalui

kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi, dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan kelompok, organisasi, maupun masyarakat (Sopiah, 2008).

Rivai dan Mulyadi (2012) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi yang diselaraskan dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.

Yukl (2010) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu:

- 1) Menyatakan visi yang jelas dan menarik

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas

mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

3) Bertindak secara rahasia dan optimis

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

- 5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting.

Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

- 6) Memimpin dengan memberikan contoh

Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

- 7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu
- Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Hal ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

3. Dimensi Kepemimpinan

Menurut Basit *et al.*,(2017) indikator kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari pembagian dimensi kepemimpinan:

a. *Idealized Influence/charisma* (Pengaruh Ideal/ Karisma)

Perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya yaitu karyawan. *Idealized Influence* mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi.

Pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan, dipercaya, dihormati dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Kepercayaan pemimpin tersebut didelegasikan terhadap bawahannya sebagai salah satu perhatian yang ditunjukkan pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin yang karismatik akan mampu menumbuhkan antusiasme dan loyalitas di kalangan para anggota organisasi, mendorong karyawan untuk mengemukakan pendapat dan pandangan secara bebas serta mampu mengarahkan perhatian ke visi yang mengantisipasi situasi dan kondisi di masa datang.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi yang Inspirasi)

Tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan karyawan, termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu mendemostrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi dan pemimpin yang

bertindak dengan cara mendorong dan menginspirasi bawahan, semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme. Dimensi ini sering tumpang tindih dengan pengertian karisma, tergantung pada seberapa besar bawahan berusaha mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin. Menetapkan simbol-simbol dan menyederhanakan himbauan-himbauan emosional untuk meningkatkan kesadaran dan pengertian mengenai tujuan bersama.

c. *Intellectual Stimulation* (Rangsangan Intelektual)

Pemimpin yang mendemostrasikan tipe kepemimpinan dengan senantiasa menggali ide-ide baru dalam berinovasi dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang memiliki intelektualitas mengajak para anggota organisasi untuk berpikir secara rasional serta menggunakan data dan fakta dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Para bawahan juga didorong untuk berpikir dengan cara mereka sendiri, menghadapi tantangan, dan mempertimbangkan cara-cara yang kreatif untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

d. *Individualized Consideration* (Perhatian yang bersifat Individual)

Dimensi ini di refleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian sebagai pertimbangan dari pimpinan terhadap bawahannya, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya. Bukan saja kebutuhan mereka dikenali dan perspektif mereka ditingkatkan, tetapi pemimpin juga menyediakan sarana untuk mencapai tujuan secara lebih efektif, dan pekerjaan yang menantang.

4. Indikator Kepemimpinan

Terdapat beberapa Indikator kepemimpinan dalam organisasi, yaitu :

a. Kepemimpinan Otokrasi (*Autocratic Leadership*)

Pemimpin yang bertipe otokrasi, yaitu dalam mengambil keputusan diputuskan pada pemimpin dalam Pasolong (2007). Tipe kepemimpinan ini semuanya ditentukan oleh pemimpin, pemimpin adalah segalanya. Semua keputusan diambil oleh pemimpin dan anak buahnya tidak mempunyai hak untuk bersuara. Bawahan hanya menjalankan intruksi yang diberikan. Pola komunikasi yang terjadi adalah satu arah dari pimpinan ke bawahan. Melalui pola kepemimpinan ini semua tugas yang diberikan pasti akan selesai karena pemimpin akan memastikan semuanya berjalan dengan baik. Ciri-ciri kepemimpinan otokrasi yang dikemukakan oleh Siagian dalam Pasolong (2007), adalah :

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- 2) Mengidentifikasi tujuan pribadi.
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- 4) Tidak mau menerima kritikan, saran dan pendapat.
- 5) Terlalu tergantung kepada kepuasan formalnya.
- 6) Tindakan pergerakannya sering menggunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

b. Kepemimpinan Kharismatik (*Charismatic Leadership*)

Tipe kepemimpinan kharismatik ini sangat sulit untuk dijelaskan sifat-sifat atau karakteristik yang dimilikinya karena Kharisma seseorang itu muncul alami dari

dirinya sendiri. Conger dalam Pasolong (2007), menyatakan bahwa pemimpin kharismatik menurut kejujurannya adalah agen perubahan, mereka melihat kekurangan dalam situasi apa saja.

c. Kepemimpinan Demokratik (*Democratic Leadership*)

Tipe kepemimpinan yang memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada semua anggota tim adalah tipe demokratik. Seluruh anggota tim berperan aktif dalam mengambil keputusan dan juga dalam memberi masukan kepada pemimpin. Begitu pula sang pemimpin yang bersifat terbuka terhadap usul yang telah diberikan oleh anggotanya, karena pemimpin akan menganggap masukan atau usulan dari para anggotanya bersifat baik adanya. Ciri-ciri kepemimpinan demokratik menurut Pasolong (2007) adalah sebagai berikut :

- 1) Semua keputusan dan kebijakan didasarkan pada hasil prosesi demokrasi
- 2) Pemimpin senang menerima kritikan, saran dan pendapat dari bawahan.
- 3) Selalu berusaha melakukan kerjasama dengan bawahan.
- 4) Siap berkompetensi dengan bawahannya.

d. Kepemimpinan Laissez – Faire (*Laissez-Faire Leadership*)

Tipe kepemimpinan Laissez – Faire bercondong ke sifat pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahannya dalam bertindak tanpa diperintahkan. Pemimpin bersifat pasif dan menunggu semuanya dari karyawannya. Pola kepemimpinan yang terjadi adalah satu arah dari anak buah kepada pimpinan. Tipe kepemimpinan ini cocok diterapkan jika mempunyai karyawan dengan inisiatif yang baik.

Pasolong (2007) mendefinisikan pemimpin yang bertipe kepemimpinan Laissez – Faire sebagai pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk bertindak tanpa diperintahkan, artinya bahwa memberikan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya. Pemimpin tidak ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan, sehingga semua kegiatan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan sendiri.

e. Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*)

Pasolong (2007) mengatakan bahwa pemimpin yang bertipe paternalistik pada umumnya terdapat pada masyarakat yang masih tradisional dan agraris, pemimpin yang bertipe paternalistik dapat dilihat dari hubungan famili dan atau ikatan primordial, adat istiadat yang sangat besar pengaruhnya terhadap berperilaku, dan hubungan pribadi yang masih menonjol.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Weson, *et al.* seperti dikutip Wibowo (2016) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun secara negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi. Pendapat lain memandang kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka tetap fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran penilaian Cascio seperti dikutip (Wibowo, 2016).

Menurut Wibowo (2016) Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu, kinerja pegawai (per individu) dan kinerja organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja karyawan dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Robbins (2006) menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Robbins, 2006).

Hasibuan (2014) menyatakan kinerja adalah sebagai hasil karya, timbul dari suatu kombinasi usaha, kemampuan dan pengalaman seseorang. Pemaknaan terhadap pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan (usaha), motivasi, pengalaman dan kesempatan merupakan faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang. Seorang karyawan akan memiliki kinerja yang baik jika didukung oleh kekuatan faktor-faktor pendukungnya.

Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar

target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Kinerja merupakan keadaan perilaku seseorang yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu. Robbins (2006) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, yaitu $\text{kinerja} = f(A \times m)$. Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif. Kinerja harus diperlakukan sebagai sesuatu yang dinamis sehingga kita dapat menyingkirkan kendala-kendala terhadap kinerja. Dalam hal ini diperlukan adanya komunikasi yang berkesinambungan di antara para pekerja agar mereka mengetahui apa yang harus dikerjakan, kapan dikerjakan, dan seberapa jauh mereka harus bekerja.

2. Indikator Kinerja

Kinerja sebagai hasil karya seseorang yang ditimbulkan karena adanya beberapa atau variasi dari usaha orang tersebut, karena kemampuan dan pengalaman orang tersebut. Kinerja karyawan memiliki beberapa dimensi, menurut Chelagat *et al.*, (2015) dimensi-dimensi yang membangun suatu kinerja seorang karyawan di dalam sebuah organisasi, yaitu :

a. *Work Quality* (Kualitas Kerja)

Kualitas kerja yaitu dilihat dari segi kerapihan bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, dan kecakapan dalam melakukan pekerjaan.

b. *Work Quantity* (Kuantitas Kerja)

Aspek kuantitas kerja diukur dimulai dari penyusunan rencana kerja, kemampuan di dalam penyelesaian tugas, dan penyelesaian tugas pekerjaan dibandingkan dengan waktu yang telah ditetapkan.

c. *Competence* (Kehandalan)

Kehandalan yaitu mengukur kemampuan dan kecakapan serta kesanggupan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sebagaimana yang telah diarahkan oleh pimpinan, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.

d. *Attendance Rate* (Tingkat Kehadiran)

Tingkat kehadiran menjadi salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan. Semakin tinggi kehadirannya atau rendahnya kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

e. *Team work* (Kerjasama)

Melihat bagaimana para karyawan bekerja sama dengan karyawan yang lain sesama rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, baik tugas pribadi maupun pekerjaan bersama atau kelompok.

3. Faktor faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sependapat dengan Keith Davis dalam mangkunegara (2009) yang merumuskan faktor-faktor kinerja sebagai berikut:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

Penjelasan :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)*. Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Sedangkan menurut Simamora dalam Mangkunegara (2009) kinerja di pengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor Individual yang terdiri dari:

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demografi

b. Faktor Psikologis yang terdiri dari :

- 1) Persepsi

- 2) *Attitude*
 - 3) *Personality*
 - 4) Pembelajaran
 - 5) Motivasi
- c. Faktor Organisasi yang terdiri dari :
- 1) Sumber daya
 - 2) Kepemimpinan
 - 3) Penghargaan
 - 4) Struktur
 - 5) *Job design*

4. Penilaian Kinerja

Wibowo (2016) mengemukakan penilaian kinerja adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penelitian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu. Penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya (Armstrong dalam Wibowo 2016).

Menggison dalam Mangkunegara (2009) mengungkapkan penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Mangkunegara (2009) juga berpendapat bahwa penilaian kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

5. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja yang dilakukan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi melalui peningkatan kinerja dari Sumber daya manusia organisasi. Mangkunegara (2009) menyatakan kegunaan penilaian kinerja karyawan adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

D. Penelitian Terdahulu

TABEL 2.1 PENELITIAN TERDAHULU

No	Judul	Nama Peneliti	Hasil
1.	<i>Organizational Citizenship Behaviour and Employees' Performance Assessment: The Case of Dire Dawa University</i>	Desta Dirbeba Dinka (2018). <i>American Journal of Theoretical and Applied Business</i> 4(1): 15-26	Hasil menunjukkan bahwa kinerja karyawan berkorelasi positif dan signifikan terhadap dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB).
2	<i>Organizational citizenship behavior in school How does it relate to participation in decision making</i>	Ronit Bogler and Anit Somech (2005) <i>Journal of Educational Administration</i> Vol. 43 No. 5, pp. 420-438	Hasil penelitian ini menunjukkan kinerja guru memiliki peran penting dalam pelaksanaan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) dan memiliki dampak langsung terhadap kehidupan di sekolah.
3	<i>Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya</i>	Joy Chelagat <i>et al</i> (2015) <i>International Journal of Business, Humanities and Technology</i> Vol. 5, No. 4;	Hasil penelitian menunjukkan perilaku warga organisasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini yaitu bijaksana bagi karyawan bank untuk mengambil tugas tambahan, secara sukarela membantu karyawan baru di tempat kerja, menjaga sikap positif dan mentoleransi antar karyawan.

TABEL 2.1 PENELITIAN TERDAHULU (LANJUTAN)

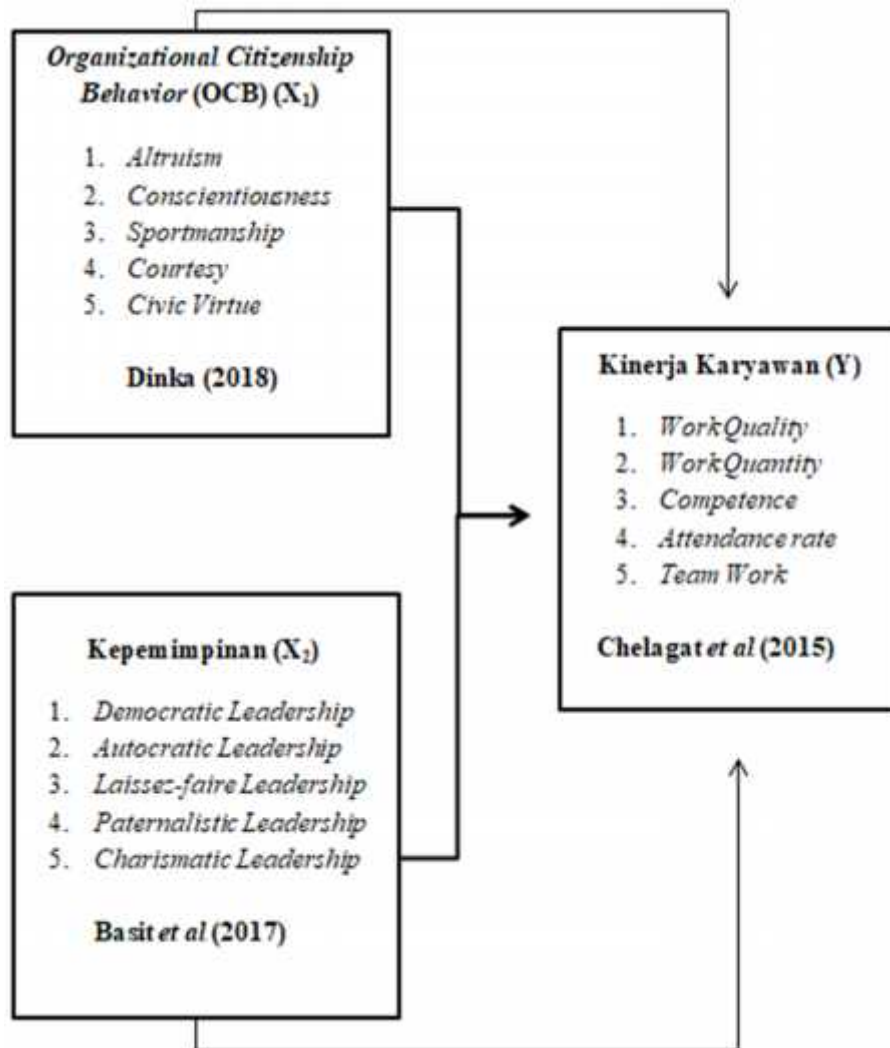
No	Judul	Nama Peneliti	Hasil
4	<i>The Influence Of The Morale and The Commitment Of Administration Staff Toward The Organizational Citizenship Behavior Anf Impact Toward Service Quality Performance At Private University In Surabaya</i>	S. Pantja Djati (2009) Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, vol.11, 20-30	Hasilnya menetapkan bahwa terdapat hubungan antara OCB yang positif dan signifikan dari staff administrasi terhadap kualitas pelayanan.
5	<i>Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private Organization In Malaysia)</i>	Basit et all (2017) <i>International Journal of Accounting & Business Management</i> Vol. 5 (No.2), November, 2017 ISSN: 2289-4519	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif gaya kepemimpinan demokratis dan laissez-faire terhadap kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang lainnya ditemukan memiliki dampak signifikan negatif terhadap kinerja karyawan.

E. Rerangka Pemikiran

Teori-teori di atas dapat menimbulkan asumsi ketika seorang karyawan memiliki tingkat OCB kompetensi yang baik dalam dirinya maka akan langsung mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan tersebut. Tingkat OCB dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor terkait. Peneliti lebih memilih faktor-faktor yang mempengaruhi OCB yang dikemukakan oleh Dinka (2018) karena faktor-faktor yang disebutkan lebih komprehensif dan lebih sering dipergunakan sebagai tolak ukur dalam penelitian oleh peneliti lainnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Dinka (2018) mengungkapkan peran dari seorang individu dalam sebuah organisasi seperti sikap antar rekan kerja, tanggung jawab, menjaga hubungan baik dengan karyawan serta berhati-hati dalam bertindak memiliki hubungan yang positif terhadap terhadap kinerja individu itu sendiri. Peran kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi dapat mendorong dan memotivasi karyawan agar dapat lebih baik dalam bekerja (Basit *et al.*, 2017) sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas secara baik dan tepat waktu serta dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi Chegalat *et al* (2015). Terdapat 3 (tiga) variabel dalam penelitian ini yaitu:

1. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (X_1)
2. Kepemimpinan (X_2)
3. Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan jurnal-jurnal yang dijadikan acuan penelitian oleh peneliti, maka peneliti menggambarkan kerangka pemikiran penelitian yakni sebagai berikut :



GAMBAR 2.1. RERANGKA PEMIKIRAN PENGARUH ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

F. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan. Sugiyono (2015) menyatakan bahwa hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, maka hipotesis penelitian penelitian ini sebagai berikut.

1. *Organization citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar.
3. *Organization citizenship behavior* dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar.

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Menurut Anwar (2011) penelitian deskriptif adalah desain penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subjek atau objek penelitian yang pada item ini diukur dengan menggunakan skala likert. Proses pengumpulan data menggunakan uji kuesioner dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan SMA 1 TUMIJAJAR yang berada di Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat.

Jenis riset atau penelitian yang penggunaannya disesuaikan dengan informasi yang dicari dalam riset sumber daya manusia salah satunya adalah penelitian kausal. Penelitian kausal merupakan desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antar variabel (Anwar, 2011). Variabel yang memengaruhi disebut variabel independen, sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel dependen. Anwar (2011) mengungkapkan bahwa umumnya hubungan sebab-akibat sudah dapat diprediksi oleh peneliti, sehingga peneliti dapat menyatakan klasifikasi variabel penyebab, variabel antara, dan variabel terikat.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan oleh peneliti pada SMA 1 Tumijajar yang lokasinya berada di Jl. Jendral Sudirman No.92 Daya Murni, Kecamatan Tumijajar Kabupaten Tulang Bawang Barat.

C. Populasi Penelitian

Populasi dapat diukur dengan suatu objek dan benda alam yang lain, populasi juga meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh suatu subjek atau objek. Menurut Sugiyono (2015) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Adapun populasi yang akan diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan SMA N 1 Tumijajar dengan jumlah 99 orang yang terdiri dari jabatan atau golongan yang berbeda yaitu tenaga pendidik, tenaga administrasi, tenaga kebersihan, keamanan dan koperasi.

D. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian Pustaka

Penelitian ini dilakukan dengan mengkaji sumber pustaka untuk memperoleh data melalui sumber pustaka yang berkaitan dengan penulisan penelitian ini. Sumber pustaka yang dipelajari peneliti berupa literatur dan buku yang berhubungan

dengan penulisan skripsi. Contohnya jurnal, buku, karya ilmiah, penelitian terdahulu serta sumber-sumber yang berhubungan dengan judul penelitian yang diambil oleh peneliti.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Pengajuan pertanyaan dapat dilakukan dengan berbicara berhadapan langsung dengan responden atau bila hal itu tidak mungkin dilakukan, juga bisa melalui alat komunikasi, misalnya alat komunikasi *handphone* (Anwar 2011). Data yang dikumpulkan berupa informasi yang diberikan responden melalui wawancara dan dicatat oleh pewawancara sesuai dengan daftar pertanyaan.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan instrumen penelitian dengan serangkaian daftar pertanyaan yang dibuat untuk mengumpulkan data yang umumnya bersifat kualitatif (Silaen dan Widiyono, 2013). Pengukuran kuesioner pada penelitian ini menggunakan skala likert yaitu skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan berkaitan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur dengan lima alternatif (Silaen dan Widiyono, 2013). Skala likert dinyatakan dalam bentuk pertanyaan untuk dinilai oleh responden, apakah pernyataan itu didukung atau ditolak melalui rentangan nilai tertentu. Penentuan skor yang diberikan pada setiap jawaban responden berdasarkan uraian alternatif jawaban adalah sebagai berikut:

- a. Jawaban sangat setuju (SS) : 5
- b. Jawaban setuju (S) : 4
- c. Jawaban netral (N) : 3
- d. Jawaban tidak setuju (TS) : 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju (STS) : 1

4. Observasi

Observasi merupakan cara pengumpulan data melalui proses pencatatan perilaku subjek, objek, atau kejadian yang sistematis tanpa disertai oleh pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti (Anwar, 2011).

E. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel Penelitian adalah suatu atribut atau sifat-sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Berdasarkan fungsinya, variabel dapat dibedakan menjadi beberapa bagian yaitu variabel terikat dan variabel bebas, variabel moderator, variabel antara, *extraneous variable*, variabel laten dan manifest, serta variabel endogen dan eksogen. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Bebas

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2015). Variabel bebas sering disebut sebagai variabel stimulus, *predictor*, *antecedent*, variabel pengaruh,

variabel perlakuan, variabel treatment dan variabel risiko dikarenakan variabel ini adalah variabel yang bebas (tidak dipengaruhi variabel lain) sebaliknya disebut sebagai variabel pengaruh karena variabel ini mempengaruhi variabel lainnya dan dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah kecerdasan *Organizational Citizenship Behavior* (X1) dan Kepemimpinan (X2).

2. Variabel Terikat

Variabel terikat adalah kebalikannya dari variabel bebas. Jika variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi, maka variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi. Sugiyono (2015) mengatakan bahwa variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas dan dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y). Variabel penelitian dan definisi operasional dapat dilihat pada Tabel 3.1 sebagai berikut:

TABEL 3.1 OPERASIONAL VARIABEL

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (X1)	<p>Organizational Citizenship Behaviour</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic virtue</i> <p>Dinka (2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu Rekan kerja 2. Berhati-hati dalam bertindak. 3. Memiliki sikap toleransi. 4. Menjaga hubungan baik. 5. Bertanggung jawab. 	Skal Likert

TABEL 3.1 OPERASIONAL VARIABEL (LANJUTAN)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepemimpinan (X2)	<p>Kepemimpinan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Idealized influence</i> 2. <i>Inspirational motivation</i> 3. <i>Intellectual stimulation</i> 4. <i>Individual Consideration</i> <p>Basit et al (2017)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin yang karismatik. 2. Pemimpin menginspirasi bawahan. 3. Pemimpin memiliki ide-ide baru. 4. Pemimpin yang perhatian. 	Skala Likert
Kinerja Karyawan (Y)	<p>Kinerja Karyawan (Y)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work Quality</i> 2. <i>Work Quantity</i> 3. <i>Competence</i> 4. <i>Attendance Rate</i> 5. <i>Team Work</i> <p>Chelagat et al (2015)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerapihan dalam bekerja. 2. Kemampuan penyelesaian pekerjaan. 3. Kemampuan melaksanakan tugas. 4. Disiplin waktu. 5. Kemampuan bekerjasama. 	Skala Likert

F. Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji Normalitas

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan alat ukur yang menunjukkan tingkat keakuratan atau ketepatan suatu instrumen untuk mengukur apa yang hendak diukur guna menghasilkan pengukuran yang dapat dipercaya. Uji validitas instrumen dilakukan dengan menguji validitas konstruk melalui penggunaan analisis faktor. Validitas konstruk menunjukkan seberapa valid hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukur atau indikator sesuai dengan konsep teori yang digunakan.

Uji Validitas pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan SPSS 20,0. Menurut Sekaran (2010), apabila hasil model analisis faktor menunjukkan bahwa dengan signifikansi di bawah 0.05 dan *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), *anti image*, dan *factor loading* 0.5 maka dinyatakan valid dan sampel bisa diteliti lebih lanjut.

Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan pada setiap item pertanyaan, yang terdiri dari 39 item pertanyaan. Hasil pengujian validitas instrumen untuk setiap item pertanyaan diperlihatkan pada Tabel 3.2 berikut :

TABEL 3.2 HASIL UJI VALIDITAS KUESIONER

Pertanyaan	Nilai KMO	<i>Anti Image</i>	<i>Loding Factor</i>	Simpulan
<i>Organizational Citizenship Behavior (X₁)</i>				
X1.1	0,784	0,740	0,526	Valid
X1.2		0733	0,577	Valid
X1.3		0,796	0,666	Valid
X1.4		0,785	0,714	Valid
X1.5		0,809	0,679	Valid
X1.6		0,864	0,576	Valid
X1.7		0,805	0,660	Valid
X1.8		0,871	0,576	Valid
X1.9		0,796	0,654	Valid
X1.10		0,839	0,565	Valid
X1.11		0,715	0,512	Valid
X1.12		0,581	0,644	Valid

TABEL 3.3 HASIL UJI VALIDITAS KUISIONER (LANJUTAN)

Pertanyaan	Nilai KMO	<i>Anti Image</i>	<i>Loding Factor</i>	Simpulan
Kepemimpinan (X₂)				
X2.1	0,747	0,655	0,535	Valid
X2.2		0,638	0,614	Valid
X2.3		0,743	0,591	Valid
X2.4		0,786	0,693	Valid
X2.5		0,772	0,670	Valid
X2.6		0,761	0,606	Valid
X2.7		0,684	0,562	Valid
X2.8		0,743	0,684	Valid
X2.9		0,777	0,588	Valid
X2.10		0,821	0,568	Valid
X2.11		0,789	0,542	Valid
X2.12		0,798	0,542	Valid
X2.13		0,788	0,500	Valid
X2.14		0,778	0,610	Valid
X2.15		0,632	0,580	Valid
Kinerja Karyawan(X₁)				
Y.1	0,787	0,842	0,546	Valid
Y.2		0,720	0,542	Valid
Y.3		0,740	0,694	Valid
Y.4		0,832	0,672	Valid
Y.5		0,813	0,634	Valid
Y.6		0,771	0,638	Valid
Y.7		0,747	0,507	Valid
Y.8		0,820	0,523	Valid
Y.9		0,794	0,567	Valid
Y.10		0,735	0,667	Valid
Y.11		0,884	0,671	Valid
Y.12		0,784	0,664	Valid

Sumber : Data diolah dari Lampiran, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil uji validitas instrumen yang dapat dilihat dari Tabel 3.2 untuk kuesioner *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), kepemimpinan dan kinerja karyawan menunjukkan nilai instrumen $>0,5$ dan angka *anti image* sebesar $>0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa butir soal seluruh variabel berstatus valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menurut (Ghozali, 2013) adalah sebuah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari sebuah variabel. Alat ukur dapat dikatakan handal apabila digunakan untuk mengukur kembali dalam kondisi yang relatif sama, menghasilkan data sama atau sedikit bervariasi. Hasil pengukuran yang memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi akan mampu memberikan hasil yang terpercaya. Tinggi rendahnya reliabilitas instrumen ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Jika suatu instrumen dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya yang diperoleh konsisten, maka instrumen tersebut reliabel.

Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini, menggunakan koefisien reliabilitas *Alfa Cronbach*. Instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai Alpha Cronbach > 0.60 sehingga jika nilainya lebih kecil dari 0,60 maka kuesioner penelitian ini tidak reliabel (Sanusi, 2011) yaitu :

$$R_{ii} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan :

R_{ii} : Reliabilitas instrumen

k : Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma^2$: Jumlah varian butir

σt^2 : Varian Total

TABEL 3.3 HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel	Item	Cronbach' alpa	Cronbach's Alpha if Item deleted	Keterangan
Organizational Citizenship Behaviour (X₁)	X1.1	0,813	0,804	Reliabel
	X1.2		0,802	Reliabel
	X1.3		0,793	Reliabel
	X1.4		0,788	Reliabel
	X1.5		0,794	Reliabel
	X1.6		0,802	Reliabel
	X1.7		0,793	Reliabel
	X1.8		0,801	Reliabel
	X1.9		0,789	Reliabel
	X1.10		0,803	Reliabel
	X1.11		0,804	Reliabel
	X1.12		0,818	Reliabel
Kepemimpinan (X₂)	X2.1	0,816	0,815	Reliabel
	X2.2		0,812	Reliabel
	X2.3		0,802	Reliabel
	X2.4		0,796	Reliabel
	X2.5		0,794	Reliabel
	X2.6		0,800	Reliabel
	X2.7		0,803	Reliabel
	X2.8		0,815	Reliabel
	X2.9		0,803	Reliabel
	X2.10		0,809	Reliabel
	X2.11		0,805	Reliabel
	X2.12		0,805	Reliabel
	X2.13		0,808	Reliabel
	X2.14		0,802	Reliabel
	X2.15		0,814	Reliabel

TABEL 3.3 HASIL UJI RELIABILITAS (LANJUTAN)

Variabel	Item	Cronbach' alpa	Cronbach's <i>Alpha if Item deleted</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,815	0,817	Reliabel
	Y.2		0,802	Reliabel
	Y.3		0,809	Reliabel
	Y.4		0,791	Reliabel
	Y.5		0,796	Reliabel
	Y.6		0,794	Reliabel
	Y.7		0,805	Reliabel
	Y.8		0,805	Reliabel
	Y.9		0,806	Reliabel
	Y.10		0,800	Reliabel
	Y.11		0,797	Reliabel
	Y.12		0,801	Reliabel

Sumber : Data diolah dari Lampiran, 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 3.3 menunjukkan nilai cronbach's alpha lebih besar dari 0.60 sehingga dapat dinyatakan instrumen dalam penelitian ini reliabel.

3. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013) Uji normalitas adalah uji untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik adalah salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Uji statistik sederhana dapat dilakukan dengan melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual.

TABEL 3.4 HASIL UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^a	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1.52335747
Most Extreme Differences	Absolute	,154
	Positive	,154
	Negative	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		1,539
Asymp. Sig. (2-tailed)		,058
a. Test distribution is Normal.		

Sumber : Data diolah dari Lampiran, 2019

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa hasil Kolmogorov-Smirnov menunjukkan angka 1.539 dengan tingkat signifikansi berada diatas atau > 0.05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel telah terdistribusi secara normal.

G. Alat Analisis

1. Kualitatif

Analisis data kualitatif dilakukan secara induktif, yaitu penelitian kualitatif tidak dimulai dari deduksi teori tetapi dimulai dari fakta empiris. Peneliti terjun ke lapangan, mempelajari, menganalisis, menafsirkan dan menarik kesimpulan dari fenomena yang ada di lapangan. Peneliti dihadapkan kepada data yang diperoleh dari lapangan yangi harus dianalisis sehingga menemukan makna yang kemudian menjadi hasil penelitian.

Alat analisis Kualitatif yang digunakan peneliti berkaitan dengan penulisan ini menggunakan kuesioner dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Kuantitatif

Alat analisis kuantitatif ini digunakan untuk mengetahui *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2015) alat analisis kuantitatif menggunakan perhitungan rumus analisis linier sederhana dan linier berganda yaitu :

Analisis linier sederhana : $Y = a_0 + b_1X_1 + e$

$Y = a_0 + b_1X_2 + e$

Analisis linier berganda : $Y = a_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

X₁ : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

X₂ : Kepemimpinan

a₀ : Konstanta

b₁ : Koefisien X₁

b₂ : Koefisien X₂

e : *standart error*

Analisis regresi linier sederhana dan berganda adalah hubungan secara linier antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini dapat digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah terdapat hubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan (Sugiyono,2015).

H. Pengujian Hipotesis

1. Uji Koefisiensi Regresi Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2013) uji koefisiensi regresi parsial (Uji t) pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan signifikansi terhitung tabel dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. H_0 didukung dan H_a tidak didukung jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ untuk $\alpha = 0,05$
- b. H_0 tidak didukung dan H_a didukung jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ untuk $\alpha = 0,05$

2. Uji Koefisiensi Regresi Bersama-sama (Uji F)

Menurut Ghozali (2013), Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang digunakan berpengaruh secara bersama-sama terhadap satu variabel dependen. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh signifikansi antara variabel independen dan variabel dependen secara bersama sama. Hal ini dapat dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai $sig < (0,05)$. Hasil uji F dapat dilihat pada *Output* ANOVA dari hasil analisis regresi berganda dengan kriteria :

- a. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 tidak didukung dan H_a didukung, yang berarti terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 didukung dan H_a tidak didukung, yang berarti tidak terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2013) Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu ($0 \leq R^2 \leq 1$). Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu, berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu :

1. *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar. Hal ini dikarenakan perilaku *Courtesy* dan *civic virtue* yang dilakukan oleh karyawan memiliki kontribusi rata-rata tertinggi sebesar 4,16 diantara dimensi lainnya terhadap kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar. Hal ini dikarenakan perilaku *Intellectual stimulation* yang dilakukan oleh karyawan memiliki kontribusi rata-rata tertinggi sebesar 4,13 diantara dimensi lainnya terhadap kinerja karyawan.
3. *Organizational Citizenship Behaviour* dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar. Hal ini dikarenakan perilaku kehadiran yang dilakukan

oleh karyawan memiliki kontribusi rata-rata tertinggi sebesar 4,20 diantara dimensi lainnya terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dan kepemimpinan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat maka peneliti memberikan saran-saran yang diharapkan dapat berguna mengenai *organizational citizenship behavior* dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada SMA 1 Tumijajar. Saran ini dibuat berdasarkan distribusi jawaban responden dari setiap variabel, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Hendaknya karyawan dapat mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi yang telah ditetapkan meskipun dalam kondisi tidak ada seorang pun yang mengawasi, karyawan diharapkan dapat lebih mengembangkan sikap insiatif tanpa mempertimbangkan *reward* atau penghargaan yang akan diberikan. Hal ini dikarenakan perilaku *Conscientiousness* yang menunjukkan usaha lebih atau sukarela yang dilakukan oleh karyawan memiliki kontribusi rata-rata terendah sebesar 4.08 diantara dimensi lainnya terhadap kinerja karyawan.
2. Hendaknya pemimpin dapat menyampaikan visi dan misi organisasi dengan baik dan jelas, sikap tenang seorang pemimpin dalam menghadapi situasi krisis juga dipertimbangkan. Karyawan menganggap sikap yang ada dalam diri pimpinan akan berdampak pada keputusan yang akan diambil, sikap seorang pemimpin yang tegas dan beribawa menghasilkan rasa hormat dari karyawan. Hal ini dikarenakan perilaku *Idealized influence*

memiliki kontribusi rata-rata terendah sebesar 4,07 diantara dimensi lainnya terhadap kinerja karyawan.

3. Hendaknya pemimpin memantau pekerjaan karyawan dan mengoreksi jika terdapat kesalahan sehingga karyawan dapat menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya dengan maksimal. Hal ini dikarenakan perilaku *competence* memiliki dalam kinerja karyawan kontribusi rata-rata terendah sebesar 4,08 diantara dimensi lainnya.
4. Mengingat pentingnya proses kepemimpinan dalam sebuah organisasi, hendaknya seorang pemimpin untuk selalu mempertimbangkan kesejahteraan dan kebutuhan karyawan dalam rangka pembuatan kebijakan-kebijakan untuk memajukan perusahaan.

C. Keterbatasan Masalah

1. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan metode kuesioner, yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Hendaknya ruang lingkup penelitian diperluas sehingga mampu mendapat hasil penelitian dengan tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Sanusi, 2011. *Metode Penelitian Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Basit. Abdul, Veronica Sebastian & Zubair Hassan 2017, *Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private Organization In Malaysia)*. International Journal of Accounting & Business Management Vol. 5 (No.2), November, 2017 ISSN: 2289-4519
- Bogler Ronit and Anit Somech. 2005. *Organizational citizenship behavior in school How does it relate to participation in decision making*. Journal of Educational Administration Vol. 43 No. 5, pp. 420-438.
- Chelagat., Lelei Joy Chepkwony, Protus Kiprop., & Ambrose Kemboi. (2015) *Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 5, No. 4;*
- Dinka. Desta Dirbeba 2018. *Organizational Citizenship Behaviour and Employees' Performance Assessment: The Case of Dire Dawa University* American Journal of Theoretical and Applied Business 2018; 4(1): 15-26
- Djati S. Pantja & Michael Adiwijaya . 2009. *The Influence Of The Morale and The Commitment Of Administration Staff Toward The Organizational Citizenship Behavior And Impact Toward Service Quality Performance At Private University In Surabaya*
- Ghozali, Imam. 2010. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)* Bumi Akasara. Jakarta.
- Kartono, Kartini, 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali Pers.

Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi Teori, Penelitian dan Praktik*: Jakarta, Salemba Empat.

Lutans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh . PT. Andi Yogyakarta.

Mangkunegara, Anwar Prabu A.A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyasa. 2009. *Menjadi Guru Profesional (menciptakan pembelajaran kreatif dan menyenangkan)*. Bandung Rosda. Cetakan Kesembilan

Pasolong. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

Robins, Stephen P. (2006) *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (pendekatan kualitatif, kuantitatif dan R & D)*. Penerbit CV Alfabeta : B

Sopiah. 2008. *Perilaku organisasi*. Yogyakarta : Andi Offset

Suwanto & Priansa, D. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Grup

Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta. Galia Indonesia.

Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta

Yulk, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta : PT.

Indeks