

## PERILAKU KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP OCB GURU-GURU SD YPPK MANOKWARI

Siprian Vernado Renyaan<sup>1</sup>, Yulius Heri Saptomo<sup>2</sup>, Ted M. Suruan<sup>3</sup>  
Universitas Papua<sup>1'2'3</sup>

Page | - 653 -

Correspondence Email: [herisaptomo432@gmail.com](mailto:herisaptomo432@gmail.com)

### ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* pada Guru SD YPPK di Kabupaten Manokwari.

Jenis pendekatan penelitian adalah menggunakan pendekatan kuantitatif data, dengan menggunakan data primer (kuisisioner). Jumlah responden adalah sebanyak 35 guru, teknik pengambilan sampel adalah *sempel jenuh*. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda.

Hasil penelitian secara simultan perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Didapat juga bahwa variabel perilaku kepemimpinan dan variabel budaya organisasi tidak berpengaruh secara Parsial terhadap OCB, sedangkan variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh secara parsial terhadap OCB.

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to see the leadership behavior, job characteristics, and organizational culture on Organizational Citizenship Behavior's in YPPK Elementary School Teacher's In Manokwari District.*

*This type of research approach is to use a quantitative data approach, using primary data (questionnaire). The number of respondent is 35 teacher's, the sampling technique is saturated sample. Technical data analysis used is multiple linear regression.*

*The result of the research simultaneously leadership behavior, job characteristics and organizational culture on organizational citizenship behaviors with a significance value  $0,000 < 0,05$ . It was also found that variable leadership behavior and organizational culture had no partial effect on OCB, while the job characteristics variable had a partial effect on OCB.*

**Keywords:** *Leadership behavior, job characteristics, culture*

### PENDAHULUAN

Organisasi umumnya merupakan sebuah wadah atau kelompok dimana terdapat beberapa orang berkumpul untuk membuat visi dan misi serta menjalin hubungan kerja sama untuk mencapai sebuah tujuan yang ditetapkan secara bersama-sama. Menurut Hasibuan(2013) organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan

terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam organisasi pastinya ada yang disebut lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan tempat dimana semua kegiatan organisasi dilakukan baik lingkungan fisik maupun lingkungan non fisik.

Pada sebuah lingkungan kerja dibutuhkan sumber daya manusia yang terampil dan kompeten dalam bekerja. Menurut Darmawati dkk (2013) sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat bergantung dari kualitas dan kinerja individu-individu yang ada dalam organisasi. Aset kunci yang sangat penting untuk pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi, atau perusahaan adalah sumber daya manusia. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Kinerja yang baik adalah harapan dari pada seorang pemimpin baik pada sektor *Privat* maupun sektor *Publik* dari para bawahannya. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja biasa diukur dengan kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Bertolak dari organisasi dan kinerja yang merupakan media dan kegiatan dalam aspek penting dari pencapaian sebuah tujuan, *Organizational Citizenship Behavior's* (OCB) juga memiliki peran dalam pencapaian tersebut. Menurut Organ (1984) menyatakan *Organizational Citizenship Behaviors "as individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization"*. Dari definisi tersebut menekankan hal utama perilaku yaitu pertama, bersifat sukarela, kedua, perilaku menguntungkan organisasi dari sudut pandang organisasi, ketiga bersifat multi dimensi (Bogler & Somech, 2004; Somech & Ron, 2007; Belogolovskya & Somech, 2010; Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, & Maynes, 2014). Dari ketiga penekanan tentang *Organizational Citizen Behavior's* (OCB) tersebut maka dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela yang dilakukan oleh seorang pegawai diluar tugas dan porsi kerja seorang pegawai sesuai persyaratan dan ketentuan organisasi atau instansi kerja. Umumnya OCB sudah terdapat dalam setiap kelompok baik formal maupun informal. Hanya saja banyak yang tidak mengenatahui apa itu OCB dan bagaimana menyikapi OCB. OCB merupakan perilaku pegawai baik terhadap sesama rekan kerja ataupun organisasinya yang mana perilaku tersebut dibuat melebihi perilaku atau tugas kerja yang sudah diberikan dan memberikan manfaat positif bagi organisasi. OCB sering kali melihat SDM sebagai makhluk sosial dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Sebagaimana manusia sebagai makhluk social, manusia memiliki kemampuan

untuk bersikap empati kepada orang lain dan lingkungannya. Perilaku ini muncul karena adanya perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas ketika mampu memberikan nilai lebih kepada organisasi.

Yayasan Pendidikan dan Persekolahan Katolik atau yang disingkat YPPK adalah lembaga pendidikan swasta yang bergerak dibawah Misi (Gereja Katolik). Sama halnya dengan yayasan pendidikan lainnya, YPPK pun mengikuti kebijakan Pemerintah dalam hal ini dibawah Dinas Pendidikan dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Di Manokwari sendiri YPPK berada dibawah Keuskupan Manokwari-Sorong. Sedangkan yang melaksanakan pengawasan sekolah-sekolah dalam berbagai aspek adalah Pengurus Sekolah Wilayah. Pengurus Sekolah wilayah (PSW) yang menjadi perwakilan YPPK untuk sekolah-sekolah Katolik yang berada di Manokwari, Wasior dan wilayah sebagian Tambrau.

Peneliti akan mengamati pengaruh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi terhadap OCB yang sudah ada dan bagaimana hasilnya pada guru SD YPPK. Robbins dan Judge (2008) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan jika memiliki OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang baik, akan memperoleh kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Peneliti sebelumnya Honingh and Oort dalam Kamile Demir (2015) menyatakan bahwa perilaku Organizational Citizen Behaviors (OCB) guru swasta kejuruan lebih baik daripada guru sekolah yang di biayai oleh negara. Perilaku positif individu akan mampu mendukung kinerja individu itu sendiri dan perkembangan organisasi yang lebih baik. Ada beberapa faktor-faktor yang akan dilihat pada OCB, seperti Perilaku Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan, dan Budaya Organisasi.

Perilaku Kepemimpinan yang merupakan kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Ada dua kepemimpinan yang biasa diperlihatkan oleh atasan. Kepemimpinan transaksional yakni kepemimpinan yang didasarkan pada transaksi untuk setiap pekerjaan yang dihadapi pemimpin dan menitikberatkan imbalan berupa ganjaran atau berupa hukuman atas hasil kerja yang diperintahkan. Berikutnya adalah kepemimpinan transformasional yakni kepemimpinan yang dinamis dan selalu mengadakan pembaharuan, pimpinan seperti ini akan selalu memotivasi bawahan untuk bekerja guna mencapai sasaran, karena kesadaran sebagai pendorong, fasilitator dan katalisator.

Karakteristik pekerjaan yang harus dirancang sedemikian rupa agar sesuai dengan harapan karyawan. Seorang karyawan yang merasa rancangan pekerjaannya sesuai cenderung bersikap positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya. Suatu pekerjaan dapat memotivasi atau tidak, tergantung dari bagaimana pekerjaan dirancang, apakah pekerjaan itu dapat menyediakan lebih banyak atau lebih sedikit kesempatan bagi tenaga kerja untuk memuaskan kebutuhan mereka yang berhubungan dengan pekerjaan. Suatu pekerjaan yang memberikan ruang gerak yang lebih luas akan membuat seseorang menjadi kreatif. Oleh

sebab itu manajer dan pekerja harus bersama-sama menemukan bahwa karakteristik pekerjaan memerlukan perspektif yang lebih luas dari pada yang telah dilakukan di masa lalu.

Budaya organisasi yang memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Manfaat dari penerapan budaya organisasi yang baik adalah dapat meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, meningkatkan rasa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja, tanggap dengan perkembangan dunia luar, dan lain sebagainya, yang sebagian besar merupakan bagian dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Faktor-faktor tersebut juga disampaikan oleh ketua PSW Manokwari. Menurut ketua PSW saat diwawancarai bahwa OCB memang merupakan istilah yang tidak di kenal banyak orang termasuk guru-guru pada sekolah Katolik sendiri, tetapi benar bahwa ada bagian-bagian dari faktor-faktor yang sudah berjalan selama ini. Dari hasil observasi di lapangan, peneliti menemukan bahwa Sekolah Dasar milik YPPK masuk dalam kategori sekolah unggulan di manokwari. Hal ini dilihat pada saat penerimaan siswa baru dan alumni dari SD YPPK yang menjadi incaran banyak Sekolah Menengah Pertama (SMP). Ini menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang membedakan guru-guru di sekolah lain dengan sekolah milik YPPK. Peneliti juga melihat bahwa keadaan dimana guru-guru pada SD YPPK mempunyai sebuah kekhasan seperti menghargai pimpinan, rekan kerja dan selalu bersama-sama menjaga visi dan misi dari sekolah. Banyak hal baik yang dilihat peneliti dan membuat peneliti ingin melihat jauh tentang OCB pada guru milik YPPK.

Melihat peran OCB yang sangat penting dalam Organisasi atau kelompok kerja maka dalam penelitian ini peneliti ingin melihat pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap OCB pada guru-guru SD YPPK, pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* pada guru-guru SD YPPK, pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* pada guru-guru SD YPPK, dan mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan dan Budaya Organisasi terhadap OCB pada guru-guru SD YPPK di Kabupaten Manokwari. Harapan hasil penelitian ini agar YPPK Kabupaten Manokwari lebih meningkatkan faktor-faktor dalam variabel penelitian ini.

## Landasan Teori

Robbin dan Judge (2011) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai studi yang mempelajari dampak dari perilaku individu, kelompok, dan struktur terhadap organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. perilaku organisasi terbentuk dari perilaku individu-individu dalam organisasi tersebut, perilaku kelompok atau tim, dan perilaku institusi. Perilaku individu juga dapat disebut

sebagai perilaku atau interaksi yang dilakukan oleh manusia di lingkungan kerjanya. Perilaku setiap individu sangatlah berbeda dan hal ini dipengaruhi oleh lingkungan dimana individu itu bekerja. Dalam meningkatkan suatu kinerja dalam organisasi faktor yang sangat mempengaruhi adalah perilaku yang di tunjukkan oleh anggota atau pegawai organisasi tersebut, dimana perilaku yang diharapkan tidak selalu berkaitan dengan tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun bukan hanya sebatas itu saja yakni yang tidak di tuliskan pada *job description* atau (*ekstra-role*) dalam organisasi mampu memberikan dampak dan kontribusi yang positif bagi organisasi. Beberapa ahli menyebut OCB sebagai *Prosocial Behavior*, *Extra-role Behavior* dan yang paling sering menyebut OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). OCB menurut Organ dalam Bolino (2002) adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektifitas perusahaan. OCB juga disebut sebagai perilaku *extra role* karena perilaku yang diberikan karyawan melebihi tugas utamanya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi OCB Menurut Organ (dalam Andriani, 2012) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB pada karyawan, yaitu :

1. Kepuasan kerja. Karyawan yang puas akan berbicara positif tentang perusahaan, membantu orang lain dan jauh melebihi harapan normal pekerjaan, bahkan karyawan akan bangga melebihi tuntutan tugas karena mereka ingin membalas apa yang telah mereka dapatkan.
2. Budaya dan iklim organisasi. Karyawan merasa ingin melakukan sesuatu yang lebih dari tuntutan pekerjaan yang diberikan berdasarkan *jobdesk* ketika lingkungan kerja positif dan diperlakukan secara sportif dan adil oleh atasan.
3. Suasana Hati Kemauan seseorang untuk membantu sangat dipengaruhi oleh suasana hati.
4. Dukungan atasan Karyawan akan berpersepsi positif atas dukungan dari organisasi maupun atasan sehingga memberikan timbal balik yang diwujudkan dengan OCB.
5. Masa kerja Beberapa penelitian telah mengungkapkan bahwa masa kerja mempengaruhi OCB.
6. Gender menjelaskan bahwa beberapa penelitian menyebutkan bahwa perempuan cenderung mengutamakan pembentukan relasi dan lebih suka membantu dari pada pria.

Menurut Robbins (2013) teori kepemimpinan berdasarkan perilaku adalah teori yang menggunakan perilaku tertentu untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Dalam perilaku kepemimpinan seorang pemimpin harus mampu berinteraksi dengan kualitas tinggi antara pemimpin dengan bawahannya. Berinteraksi dengan kualitas tingkat tinggi yakni dimaksud apabila seorang pemimpin mampu memberikan pandangan positif kepada

bawahannya sehingga bawahannya merasakan mendapat kepercayaan dan termotivasi untuk bekerja.

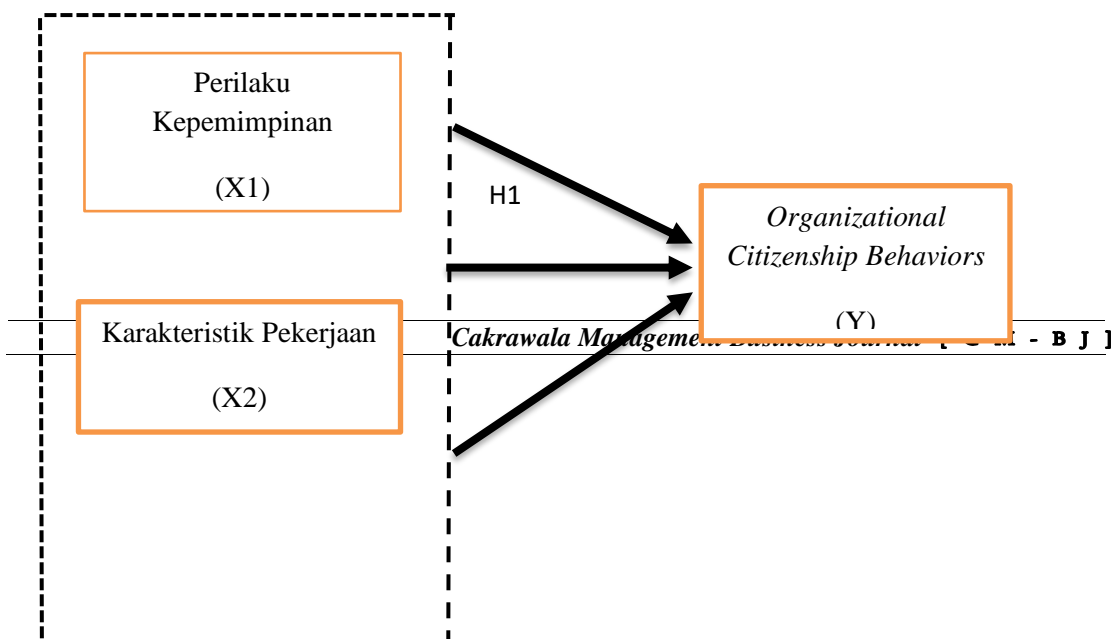
Gaya kepemimpinan yang dianggap dapat mempengaruhi OCB adalah kepemimpinan transaksional dan transformational. Gagasan mengenai kepemimpinan transaksional dan transformational awalnya dikenalkan oleh James Mc Groge Burns, yang kemudian dikembangkan oleh tokoh lain salah satunya Bernard Bass. Bass memandang secara konseptual dua gaya kepemimpinan ini berbeda namun tidak bertentangan. Dengan demikian hal ini akan memberikan rasa peduli dan hormat pada atasan oleh bawahan karena mendapat motivasi penuh dari seorang pemimpin. Bass memandang secara konseptual dua gaya kepemimpinan ini berbeda namun tidak bertentangan (Wirawan, 2013).

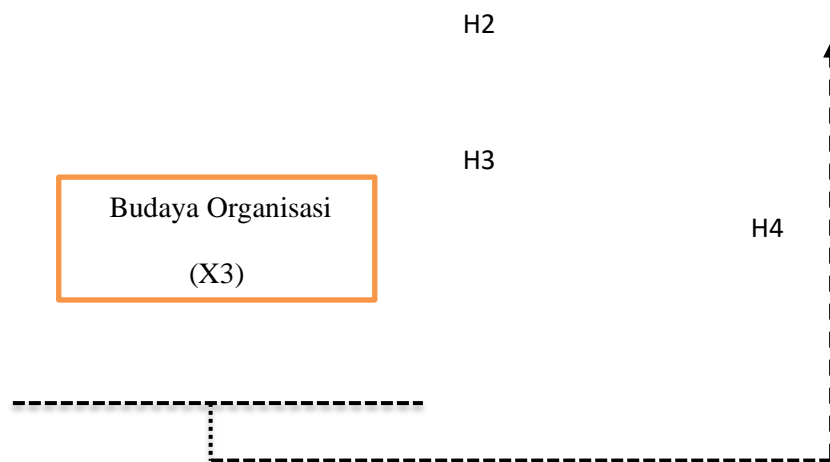
Menurut Burns (dalam Yukl 2010) "Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi." Menurut Yukl (2010) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan self esteem dari bawahan (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2006).

Mangkuprawira (2002) menyatakan bahwa: karakteristik pekerjaan merupakan identifikasi beragam dimensi pekerjaan yang secara simultan memperbaiki efisiensi organisasi dan kepuasan kerja. Model karakteristik pekerjaan, terdiri dari lima dimensi pekerjaan inti, antara lain (1) Variasi ketrampilan (*skill variety*), (2) Identitas tugas (*task identity*), (3) Signifikansi tugas (*task significance*), (4) Otonomi (*autonomy*), (5) Umpan balik (*feedback*).

Budaya organisasi merupakan sebuah persepsi karyawan dalam mempersepsikan budaya suatu organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) Budaya organisasi adalah salah satu wujud anggapan yang demikian, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikiran dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

## Kerangka Pemikiran





## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau pun hubungan antara dua variabel atau lebih, yang kemudian hasil penelitian diolah dan diambil kesimpulannya.

Studi kasus penelitian ini akan dilaksanakan pada Kantor Pengurus Sekolah Wilayah (PSW) yaitu SD YPPK St. Sisilia dan SD YPPK St. Ursula. Kantor PSW, SD YPPK St. Sisilia dan SD YPPK St. Ursula beralamat di kompleks misi, Jl. Brawijaya, Kabupaten Manokwari. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang mengajar di SD YPPK St. Sisilia dan SD YPPK St. Ursula. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 35 guru. Sampel penelitian pada penelitian ini dihitung berdasarkan jumlah populasi yaitu yang sebanyak 35 guru atau responden, maka peneliti mengambil seluruh jumlah populasi yang mengajar di dua SD terkait. Penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel dalam penelitian ini dianggap sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus (Sampel jenuh).

Sumber data penelitian terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer (*primary data*), merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli tanpa melalui perantara. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer ada dua, yaitu metode survei dan metode observasi. Data primer diperoleh langsung dari wawancara (*Interview*), dan daftar pertanyaan (*Questionnaire*). Data sekunder (*secondary data*), merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder dapat berupa dokumen-



dokumen Profil sekolah dan data-data yang disiapkan oleh sekolah guna menunjang penelitian

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara (*Interview*), daftar pertanyaan (*Questionnaire*). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini berupa *skala Likert*. Menurut Sinulingga (2017) Skala Likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan responden terhadap suatu pernyataan. Responden diminta membuat pilihan tentang tingkat kesetujuan sesuai dengan persepsi responden. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya dibagi atas 4 tingkatan yaitu : Skor 4 untuk jawaban Sangat Setuju (SS), Skor 3 untuk jawaban Setuju (S) , Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS), Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS).

Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. **Uji Validitas.** Uji validitas adalah suatu tingkat kesesuaian antara data yang sebenarnya terjadi dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti pada pengukuran item dari pernyataan.
2. **Uji Reliabilitas.** Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama
3. **Analisis Regresi Linier Berganda.** Analisis ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai hubungan antara variabel satu dengan variabel lain. Variabel dependen yang digunakan adalah *Organizational Citizenship Behaviors* dan variabel-variabel independennya adalah Perilaku Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan dan Budaya Organisasi. Pada model regresi linier berganda (*multiple linier regression method*) dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

4. **Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).** Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.
5. **Uji Parsial (Uji t).** Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.
6. **Uji Simultan (Uji F).** Uji f menjelaskan apakah semua variabel bebas berpengaruh secara serempak terhadap variabel terikat.

## HASIL PENELITIAN

### Tabel 1.

#### Uji Validitas



Hasil Uji Validitas Variabel Pengaruh Kepemimpinan			
Item	Validitas (angka Korelasi)	Nilai r-tabel N=33 $\alpha$ = 5%	Hasil Uji
PX1.1	0,734	0,3	Valid
PX1.2	0,651	0,3	Valid
PX1.3	0,681	0,3	Valid
PX1.4	0,733	0,3	Valid
PX1.5	0,570	0,3	Valid
PX1.6	0,601	0,3	Valid
PX1.7	0,783	0,3	Valid
PX1.8	0,723	0,3	Valid
Hasil Uji Validitas Karakteristik Pekerjaan			
PX2.1	0,724	0,3	Valid
PX2.2	0,673	0,3	Valid
PX2.3	0,623	0,3	Valid
PX2.4	0,670	0,3	Valid
PX2.5	0,697	0,3	Valid
PX2.6	0,797	0,3	Valid
PX2.7	0,654	0,3	Valid
PX2.8	0,763	0,3	Valid
PX2.9	0,606	0,3	Valid
PX2.10	0,580	0,3	Valid
Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi			
PX3.1	0,599	0,3	Valid
PX3.2	0,782	0,3	Valid
PX3.3	0,810	0,3	Valid
PX3.4	0,677	0,3	Valid
Uji Validitas Variabel Organizational Citizenship Behavior's			
PY.1	0,823	0,3	Valid
PY.2	0,505	0,3	Valid
PY.3	0,635	0,3	Valid

PY.4	0,679	0,3	Valid
PY.5	0,636	0,3	Valid
PY.6	0,767	0,3	Valid
PY.7	0,727	0,3	Valid
PY.8	0,626	0,3	Valid
PY.9	0,606	0,3	Valid
PY.10	0,736	0,3	Valid

Sumber: Data Diolah (2020)

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dari variabel perilaku kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior's dianggap valid. Hal ini dilihat dari nilai r-hitung > dari nilai r-tabel.

### Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah Uji yang berhubungan dengan kepercayaan terhadap alat tes. Pengukuran reliabilitas dapat diukur dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Menurut Sugiyono (2012), Instrumen dinyatakan reliabel bila koefisien reliabilitas minimal 0,6. Berikut ini hasil Uji Reliabilitas yang akan disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2.

### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Batasan	Hasil
Perilaku Kepemimpinan (X1)	0,834	0,60	Reliabel
Karakteristik Pekerjaan (X2)	0,871	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi (X3)	0,628	0,60	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior's (Y)	0,804	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer (2020)

Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar >0.60, berdasarkan hasil output SPSS. Maka dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel atau memiliki ketepatan, keakuratan serta konsistensi tinggi. Hal ini dilihat dari nilai alpha keempat variabel yang lebih besar dari batasan > 0.60.

### HASIL ANALISIS REGRESI

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui Variabel Pengaruh Kepemimpinan(X1), Variabel Karakteristik Pekerjaan (X2), Variabel Budaya Organisasi (X3) dan Variabel *Organizational Citizenzhip Behavior's* (Y). Berdasarkan hasil output SPSS maka dihasilkan persamaan regresi linier berganda disajikan pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 3.

## Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,959	3,727		1,867	0,071
Variabel X1	-0,163	0,114	-0,178	-1,429	0,163
Variabel X2	0,596	0,133	0,638	4,473	0,000
Variabel X3	0,468	0,237	0,268	1,972	0,058

Sumber: Data Primer (2020)

Dari analisis data yang dilakukan maka didapatkan hasil regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 6,959 - 0,163X_1 + 0,596X_2 + 0,468X_3$$

Tabel di atas juga menjelaskan:

### 1. Perilaku Kepemimpinan

Dapat dilihat variabel perilaku kepemimpinan (X1) memiliki nilai signifikansi 0,163. Dari hasil tersebut jika dibandingkan dengan 0,05 maka nilai variabel X1 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05. Artinya H01 diterima dan Ha1 ditolak dan variabel X1 tidak berpengaruh secara Parsial terhadap OCB (Y).

### 2. Karakteristik Pekerjaan

Dapat dilihat variabel Karakteristik Pekerjaan (X2) memiliki nilai Signifikansi 0,000. Dari hasil tersebut jika dibandingkan dengan 0,05 maka nilai variabel X2 lebih kecil dari nilai *alpha* 0,05. Artinya H02 ditolak dan Ha2 diterima dan Variabel X2 secara parsial berpengaruh terhadap OCB (Y).

### 3. Budaya Organisasi

Dapat dilihat variabel Budaya Organisasi (X3) memiliki nilai Signifikansi 0,058. Dari hasil tersebut jika dibandingkan dengan 0,05 maka nilai variabel X3 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05. Artinya H03 diterima dan Ha3 ditolak dan dapat disimpulkan bahwa Variabel X3 secara parsial tidak berpengaruh terhadap OCB (Y).

## Tabel 4.

### Hasil Uji Koefisien Determinasi (R2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.765 <sup>a</sup>	0,586	0,546	1,99732
---	-------------------	-------	-------	---------

Sumber: Data Primer (2020)

Pada tabel 4 dijelaskan bahwa nilai koefisien determinasi (*Ajusted R Square*) sebesar 0,546. Artinya 54,6% variabel dependen OCB (Y) dipengaruhi oleh tiga variabel independen yaitu, Perilaku kepemimpinan, Karakteristik pekerjaan, dan Budaya organisasi. Sedangkan sisanya ( $100\% - 54,6\% = 45,4\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model regresi ini dan tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 5.

Hasil Uji Simultan (Uji f)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175,017	3	58,339	14,624	.000 <sup>b</sup>
	Residual	123,668	31	3,989		
	Total	298,686	34			

Sumber: Data Primer (2020)

Pada tabel 5 terlihat jelas bahwa  $0,000 < 0,05$  itu berarti X1 perilaku kepemimpinan, X2 karakteristik pekerjaan dan X3 budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap OCB (Y).

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior's* pada Guru SD YPPK Kabupaten Manokwari

Kepemimpinan merupakan salah satu pendorong bagi para individu dalam organisasi. Kepemimpinan disini yang dimaksudkan adalah kemampuan seseorang dalam menginspirasi individu untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan Pengurus Sekolah Wilayah (PSW).

Jika dilihat dari hasil Uji-t maka variabel perilaku kepemimpinan dianggap tidak berpengaruh secara parsial terhadap OCB. Hal ini dilihat dari Signifikasi variabel X1 yang mana lebih besar dari *alpha* ( $0,139 > 0,05$ ). Jika dibandingkan dengan hasil penelitian Riri Amaliah (2019) yang berjudul Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior's* dan penelitian Febyola Veneta (2018) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior's* maka terdapat perbedaan. Pada penelitian ini didapat bahwa pengaruh kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap OCB sedangkan pada kedua penelitian terdahulu ditemukan terdapat pengaruh positif perilaku kepemimpinan terhadap OCB.

Pengaruh kepemimpinan dalam penelitian ini tidak memiliki pengaruh secara parsial. Hal ini berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu yang mana kepemimpinan begitu berpengaruh dengan OCB. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kedua sekolah yang dijadikan obyek penelitian meski dikelola dan dibawah koordinasi PSW, para guru kedua sekolah tersebut tidak secara langsung berada dibawah Ketua PSW. Sehingga alur komunikasi dari PSW tidak secara langsung kepada para guru di kedua SD tersebut namun harus melalui kepala sekolah masing-masing. Dari fakta tersebut, perilaku kepemimpinan ketua PSW tidak berpengaruh secara langsung terhadap perilaku suka rela dari guru-guru. Para guru akan lebih mendengarkan kepala sekolah sebagai atasan langsungnya dan melakukan koordinasi dalam hal urusan pekerjaan. Hal ini dikatakan logis karena guru-guru SD Sisilia dan SD Ursula kurang berinteraksi dengan ketua PSW, dimana ketua PSW lebih banyak berhubungan langsung dengan kepala sekolah. Dari penelitian ini juga menegaskan bahwa Ketua Pengurus Sekolah Wilayah (PSW) yang membawahi organisasi sekolah kurang dalam berkoordinasi dengan para guru.

Page | - 665 -

#### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior's* pada Guru-guru SD YPPK Kabupaten Manokwari.**

Organisasi yang sukses, selain didukung rancangan pekerjaan yang sesuai juga membutuhkan individu yang dapat melakukan pekerjaannya bukan hanya sekedar tugas formal tetapi juga memberikan kinerja yang melebihi harapan organisasi. Untuk itu pemahaman karakteristik pekerjaan harus dipahami oleh individu dalam hal ini adalah para guru dalam naungan Pengurus Sekolah Wilayah (PSW). Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan dimensi-dimensi dalam pekerjaan inti para guru yang mencakup keanekaragaman ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas atau mampu menafsirkan manfaat tugasnya dan memberikan umpan balik. Dalam penelitian ini setiap guru memiliki pengetahuan atau pemahaman mengenai dimensi pekerjaannya. Dengan pemahaman para guru tentang karakteristik pekerjaannya akan membantu organisasi mencapai tujuannya.

Jika dilihat kembali pada pembahasan Uji-t ditemukan bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara Variabel X2 atau Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior's*. Hal ini dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu, yakni Riri Amaliah (2019) yang berjudul Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior's* dan penelitian Restin Meilin (2016) yang berjudul pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior's*.

Karakteristik pekerjaan pada penelitian ini memiliki pengaruh secara parsial, artinya setiap guru yang diterima dan mengajar di bawah naungan PSW baik guru tetap atau kontrak

sudah mengerti serta mampu menerapkan tugasnya dalam organisasinya. Hal ini dapat dilihat pada karakteristik responden berdasarkan Status Kepegawaian, terlihat bahwa jumlah guru kontrak yayasan lebih besar 71,5% dibandingkan guru yang berstatus PNS. Artinya, dengan tidak adanya perbedaan status guru dan penempatan guru yang merupakan kebijakan dari PSW akan berdampak pada kepuasan para guru. Kepuasan para guru terhadap pembagian tugas kerja akan berpengaruh terhadap OCB di sekolah masing-masing. Guru yang nyaman dengan pembagian tugas akan melaksanakan tugas dengan baik dan membantu guru-guru lain jika sudah menyelesaikan tugasnya terlebih dahulu. Hal ini terlihat juga secara langsung pada kedua sekolah tersebut.

Page | - 666 -

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior's* pada Guru-guru SD YPPK Kabupaten Manokwari.**

Sebuah organisasi atau lembaga pendidikan akan memiliki arah, sasaran, target dan tujuan yang lebih jelas dan akurat dengan adanya budaya organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa di dalam budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi.

Pada Uji-t dapat dilihat bahwa signifikansi variabel X3 budaya organisasi lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,058 > 0,05$ ). Hal ini berarti variabel X3 atau budaya organisasi tidak memiliki pengaruh secara positif terhadap variabel (Y) *Organizational Citizenship Behavior's*. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu Riri Amaliah (2019) yang berjudul Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior's*.

Budaya organisasi pada Yayasan Pendidikan dan Persekolahan Katolik (YPPK) dinyatakan tidak berpengaruh secara parsial, hal ini dapat dilihat peran yayasan dalam hal ini diwakili oleh Pengurus Sekolah Wilayah (PSW) sebagai perpanjangan tangan yayasan kurang dalam mengkomunikasikan budaya organisasi secara langsung kepada guru-guru dibawah naungannya. Guru-guru YPPK juga kurang memahami budaya organisasi yayasan yang menaunginya, sehingga Guru-guru YPPK melihat budaya organisasi bukan sebagai ciri khas tersendiri dalam lingkungan kerjanya yang menyeluruh sampai level bawah, tetapi lebih memaknai secara lain budaya organisasi. Hal ini dapat terlihat bahwa, guru-guru memahami budaya organisasi secara terpisah antara yayasan dan lingkungan sekolah sebagai lingkungan kerjanya.

### **Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan, dan Budaya *Organizational Citizenship Behavior's* pada Guru-guru di SD YPPK Kabupaten Manokwari.**

Dalam penelitian ini dari hasil Uji-f untuk mengukur pengaruh ketiga variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari signifikansi ketiga variabel yang lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel memiliki pengaruh yang besar terhadap variabel (Y). hal ini didukung oleh penjelasan dari penelitian terdahulu Riri Amaliah (2019) yang berjudul Analisis Faktor-faktor yang

mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior's* yang mana sama dengan penelitian pada guru-guru SD YPPK.

Variabel Perilaku kepemimpinan (X1), Karakteristik Pekerjaan (X2) dan Budaya Organisasi (X3) memiliki pengaruh secara simultan atau serentak terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior's* (Y). Dapat dijelaskan bahwa dalam organisasi atau institusi mana pun ketiga variabel independen diatas pasti memiliki pengaruh terhadap OCB, begitu pula pada penelitian ini. PSW dan guru-guru adalah satu organisasi yang saling berkaitan. Dari pengalaman berdirinya yayasan sampai dengan hari ini menunjukkan bahwa SD YPPK St. Sisilia dan SD YPPK St. Ursula mempunyai prestasi baik dengan melihat pengaruh sekolah ini terhadap prestasi-prestasi yang dicapai guru, murid dan sekolah di Kabupaten manokwari. Sama seperti penelitian terdahulu, ketiga variabel diatas dinyatakan berpengaruh positif terhadap OCB karena mempunyai keterkaitan hubungan yang membuat perusahaan atau organisasinya berhasil.

Page | - 667 -

## KESIMPULAN

Dari hasil analisis dan pembahasan, berikut ini beberapa kesimpulan yang dapat diambil oleh peneliti dalam penelitian ini bahwa perilaku kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior's* pada guru-guru SD YPPK di Kabupaten Manokwari karena ketua PSW kurang dalam menjalin komunikasi dan berhubungan langsung dengan para guru dan hanya lebih banyak berhubungan dengan kepala sekolah. Karakteristik Pekerjaan memiliki pengaruh positif secara parsial dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior's* pada guru-guru SD YPPK di Kabupaten Manokwari. Dijelaskan dari hasil pembahasan yang menjabarkan bahwa banyak guru puas dan nyaman dengan pembagian kerja yang sesuai dengan harapan guru sehingga sehingga karakteristik memiliki pengaruh langsung terhadap OCB. Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior's* pada guru-guru SD YPPK di Kabupaten Manokwari. Budaya organisasi dalam lingkup YPPK kurang tersosialisasi sampai kepada guru-guru, sehingga menimbulkan persepsi bahwa Guru-guru YPPK tidak melihat budaya organisasi sebagai ciri khas tersendiri dalam lingkungan kerja yayasan secara keseluruhan, tetapi budaya organisasi lebih dirasakan pada budaya organisasi di masing-masing sekolah terpisah dari yayasan itu sendiri. Perilaku kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan dan Budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior's*. Dapat disimpulkan bahwa variabel perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan budaya organisasi secara simultan mempunyai pengaruh sebesar 54,6% terhadap OCB guru-guru YPPK.

## REKOMENDASI



Bagi YPPK yang diwakilkan oleh Pengurus Sekolah Wilayah (PSW) kabupaten Manokwari agar dapat memperhatikan dan menjalin komunikasi intensif atau sosialisasi pentingnya Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior's*. Pengaturan manajemen yang lebih baik kedepan merupakan jalan sukses untuk meningkatkan kinerja guru-guru sehingga mampu menjadi lembaga yang mengedepankan pendidikan di tanah Papua. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh positif secara parsial terhadap OCB guru-guru SD YPPK. Maka untuk Yayasan sendiri, hal ini menjadi tugas utama dari pada yayasan khususnya untuk ketua PSW dalam meningkatkan perilaku kepemimpinan ketua dan budaya organisasi dari yayasan sehingga kinerja dari pada guru akan semakin baik karena memiliki OCB yang baik pula.

Page | - 668 -

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pada metodologi yang tidak melihat faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap OCB. Selain itu, penelitian ini masih terbatas pada dua sekolah yang dikelola oleh YPPK, disarankan peneliti lain juga turut meperbandingkan dengan guru-guru sekolah lain yang masih dibawah lingkup kerja PSW. Bagi peneliti selanjutnya juga disarankan untuk meneliti menggunakan analisis factor untuk mengetahui factor-faktor yang paling berpengaruh terhadap OCB, dan disarankan juga meneliti variabel lain diluar variabel yang telah diteliti.

## DAFTAR REFERENSI

- Andriani, G., Djajali, M., & Sofiah, D. (2012). Organizational Citizenship Behaviour dan kepuasan kerja pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 341-354.
- Bogler, R. & Somech A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, . *Teaching and Teacher Education*,, 277-289.
- Bolino, M., Turnley, W., & Bloodgood, J. (2002). Citizen Behaviour and the creation of Social Capital in Organization. *Academy of Management Journal*, 502-522.
- Darmawati, A., Nurhayati, L., & Herlina, D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *economia*, 10-17.
- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kamie, D. (2015). Teachers' Organizational Citizenship Behaviors and Organizational . *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1176-1182.
- Kreitner, Robert, & Kinicki, A. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkuprawira, T. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Meilin, R. (2016). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bri Kediri. *Eksis*, 61-72.

- MSL, W. (2013). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Riri, A. (2019). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behaviors pada Karyawan PT JNE Cabang Medan*. Medan: USU.
- Robbin, S., & Judge, T. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbin, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education Internasional.
- Sinulingga, S. (2014). *Metode Penelitian*. Medan: USU Pers.
- Somech, A. & Ron I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: the impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 1-29.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Method)*. Bandung: Alfabeta.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers.