

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING***

(Studi Empiris Terhadap Tenaga Pendidik SMP Mutual Kota Magelang)

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Mencapai Derjat Sarjana S-1**



**Disusun Oleh
Iqlima Mahmuda
16.0101.0224**

**PROGAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2020**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

(Studi Empiris Terhadap Tenaga Pendidik SMP Mutual Kota Magelang)

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh

Iqlima Mahmuda

NPM. 16.0101.0224

**PROGAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2020**

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Empiris pada SMP Mutual Kota Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Iqlima Mahmuda

NPM 16.0101.0224

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal 24 Agustus 2020

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Drs. Dahli Suhaeli, MM

Pembimbing I

Luk Luk Atul Hidayati, S. E., MM

Pembimbing II

Tim Penguji

Dra. Marlina Kurnia, MM

Ketua

Drs. Dahli Suhaeli, MM

Sekretaris

Nur Hidayati, S.E., MM

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal

10 SEP 2020

Dra. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Iqlima Mahmuda
NIM : 16.0101.0224
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

(Studi Empiris Terhadap Tenaga Pendidik SMP Mutual Kota Magelang)

Adalah benar-benar karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya). Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 4 September 2020



Iqlima Mahmuda
NIM. 16.0101.0224

RIWAYAT HIDUP

Nama : Iqlima Mahmuda
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir : Wonosobo, 07 Mei 1997
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : Garung, Butuh Kalikajar Wonosobo
Rt14/Rw04
Alamat Email : iqlimamahmuda@gmail.com
Pendidikan Formal :
Sekolah Pertama (2004-2005) : TK Aisyah Butuh 1
Sekolah Dasar (2005-2011) : MI Muhammadiyah 1 Butuh
SMP (2011-2013) : MTS Muhammadiyah 1 Butuh
SMA (2013-2015) : MA Al-Mu'min Muhammadiyah
Temanggung
Perguruan Tinggi (2016-2020) : S1 Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang

Pengalaman Organisasi :

- Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah, sebagai anggota bidang dakwah (2016-2017)
- Pengurus Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM), sebagai anggota Divisi Sosial Agama dan Masyarakat (2016-2017)
- Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah, sebagai ketua bidang kader (2017-2018)
- Koordinator Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah, sebagai ketua bidang Tablig

Magelang, 4 September 2020
Peneliti



Iqlima Mahmuda
NPM. 16.0101.0224

MOTTO

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan salat sebagai penolongmu.
Sesungguhnya Allah berserta orang-orang yang sabar.”

-(Q.S. Al-Baqarah : 153)-

“Buatlah kedua orang tuamu tersenyum, karena mereka telah menghabiskan
waktu siang dan malam untuk membuatmu tidak menangis”

-Dr. Bilal Philips-

“Orang yang akan mati berdoa untuk tambahan waktu. Sementara orang yang
sehat sibuk membuang-buang waktunya.”

-Ali bin Abi Thalib-

“Hiduplah seakan-akan kau akan mati besok. Belajarlah seakan-akan kau akan
hidup selamanya.”

-Mahtma Ghandi-

“Jika kau tak sanggup menahan Lelah kau belajar kau harus sanggup menderita
karena kebodohan.”

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan Karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap *Organization Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris Terhadap Tenaga Pendidik Smp Mutual Kota Magelang).**

Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang. Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Suliswiyadi, M.Ag selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Ibu Dra. Marlina Kurnia, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang,
3. Bapak Muhdiyanto, S.E, M.Si selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
4. Bapak Mulato Santosa, SE., Msc selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
5. Bapak Drs. Dahli Suhaeli, MM selaku Dosen Pembimbing Akademik.
6. Bapak Drs. Dahli Suhaeli, MM selaku Dosen Pembimbing 1 yang telah membimbing dengan sabar, memberikan ilmu baru, memberikan memotivasi serta mengarahkan dari awal menulis sampai dengan skripsi selsai dikerjakan.
7. Ibu Luk Luk Atul Hidayati, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah memberi masukan dan saran dalam perbaikan skripsi.
8. Bapak dan Ibu Dosen serta Staff Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah melayani dengan baik.

9. Kedua orang tua saya yaitu Bapak Dzikroni dan Ibu Nuryani yang senantiasa memberikan dukungan baik moril maupun materi serta doa untuk keberhasilan dan kesuksesan dunia dan akhirat untuk saya.
10. Adik-adik saya zaka, ulul, dan rizki serta seluruh keluarga saya yang selalu memberikan semangat dan mendoakan saya dalam menyelesaikan skripsi ini
11. Teman saya Asa Pagi Fanoni, Azahra Refiandiwa AL, Ilma Ratnawati, dan Putri Anggita L dan Seluruh teman-teman Manajemen angkatan 2016 yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.
12. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat serta karunia-Nya dalam setiap perbuatan baik yang kita lakukan. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Magelang, 4 September 2020
Peneliti



Iqlima Mahmuda
NIM. 16.0101.0224

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
ABSTRAK	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. LATAR BELAKANG MASALAH.....	1
B. RUMUSAN MASALAH	4
C. TUJUAN PENELITIAN.....	5
D. MANFAAT PENELITIAN.....	6
E. SISTEMATIKA PEMBAHASAN	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	9
A. LANDASAN TEORITIK	9
1. Grand Teori	9
2. Organizational Citizenship Behavior (OCB)	11
3. Komitmen Organisasi.....	16
4. Budaya Organisasi	21
5. Gaya Kepemimpinan.....	25
6. Telaah Penelitian Terdahulu	31
7. Pengembangan Hipotesis	34
B. KERANGKA PENELITIAN	41
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
A. METODE PENELITIAN.....	43
B. DEFINISI OPERASIONAL	44
C. PENGUKURAN VARIABEL	46
D. UJI INSTRUMEN.....	47
E. METODE ANALISIS DATA.....	48
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	54
A. Deskripsi Objek Penelitian	54
B. Deskriptif Responden.....	55
C. Uji Kualitas data Data	56
D. Analisis Data	57

E. Hasil Pengujian Model.....	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	76
A. Kesimpulan	76
B. Keterbatasan.....	76
C. Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN.....	81

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Pendidikan	55
Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Usia.....	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	82
Lampiran 2 Tabulasi Data Pengisian Kuisisioner.....	89
Lampiran 3 r Tabel 1-75	95
Lampiran 4 t Tabel.....	97

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Empiris pada Tenaga Pendidik SMP Mutual Kota Magelang)

**Oleh:
Iqlima Mahmuda**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Populasi dalam penelitian ini adalah guru dan tenaga kependidikan SMP Mutual Kota Magelang sebanyak 47 responden. Berdasarkan pengumpulan sampel dengan menggunakan metode *purposive sampling* diperoleh sebanyak 40 responden. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap *organization citizenship behavior*. Komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci: Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, Komitmen organisasi, OCB

BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Suatu organisasi untuk mencapai tujuannya diperlukan karyawan yang berkualitas dan produktif. Karyawan yang berkualitas merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing bagi suatu organisasi. Selain itu, efektivitas organisasi dan pencapaian visi dan misi perusahaan juga dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam bekerja secara individu maupun kelompok serta mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Bekerja dalam kelompok memerlukan kemampuan komunikasi yang baik, bekerja sama, saling membagi pengetahuan dan mempunyai visi yang sama. Karyawan diharapkan mempunyai kemauan dan inisiatif melakukan pekerjaan yang lebih dari sekedar deskripsi pekerjaannya, dan dapat melebihi standar (ekstra peran). Setiap organisasi atau perusahaan pasti membutuhkan karyawan yang memiliki ekstra peran. Begitu juga dengan organisasi pada bidang pendidikan. Seiring dengan berjalannya waktu pendidikan akan semakin meningkat baik itu pada murid/mahasiswa baik juga dengan sarana prasarana, pada bidang pendidikan sendiri tidak luput dengan adanya persaingan, yaitu bersaing untuk menjadi sekolah atau tempat faforit pilihan masyarakat. Oleh karena itu orang yang ada dalam tinggkat pendidikana atau tenaga pendididk harus membutuhkan SDM yang berkualitas serta mempunyai kemampuan dalam pekerjaan administratif dan pelayanan prima.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan hal yang sangat penting untuk organisasi, karena OCB akan membantu organisasi dalam

meningkatkan efektifitas organisasi, serta mampu mempengaruhi aspek-aspek sosial dalam organisasi, seperti kerja sama tim, komunikasi antar anggota, serta kemampuan interpersonal. Organisasi yang ingin sukses membutuhkan karyawan yang dapat melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tugas formal atau deskripsi pekerjaan dan mau memberikan kinerja yang melebihi target. Menurut Robbins (2008:40) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Organisasi atau perusahaan yang didalamnya terdapat banyak karyawan yang berekstra peran cenderung akan lebih baik dibanding dengan organisasi yang sedikit karyawan yang berekstra peran ini akan membedakan bagaimana perusahaan atau organisasi akan mencapai kesuksesan lebih cepat.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi OCB yaitu Komitmen organisasi, komitmen dari para anggota organisasi yang tinggi akan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Organisasi akan lebih mudah untuk mencapai tujuan dan sasaran jika para anggota mempunyai komitmen terhadap organisasi. Dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sendiri komitmen organisasi akan membantu mendorong anggota organisasi karena akan memberikan semangat tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Gellatly, Meyer, dan Luchak (2006: 230) yang menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen yang kuat dan cenderung untuk tetap tinggal dengan organisasi akan menjadi warga organisasi yang baik. Komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam

menciptakan OCB dalam sebuah organisasi. Komitmen organisasi mampu menjadi faktor pendorong terbentuknya OCB karena karyawan akan mengkaitkan dirinya dengan organisasi terhadap sasaran-sasarannya, dan berharap agar mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi yang sudah tertanam dalam diri karyawan akan menumbuhkan kredibilitas tinggi bagi organisasi dan akan menjadi pendorong kuat untuk tercapainya tujuan dari organisasi.

Perilaku OCB yang akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut juga dipengaruhi oleh budaya organisasi (Pratiwi, 2013). Budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan manajer dalam memahami organisasi di mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik (Khan et al,2011)

Syahril dan Widyarini (2007) menyatakan faktor lain yang mempengaruhi OCB adalah gaya kepemimpinan. Dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang positif akan mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan melebihi tugas-tugas formalnya dan akan selalu mendukung tujuan organisasi dengan segala kemampuan yang dimilikinya, sekaligus sebagai bentuk “balas budi” dan komitmennya terhadap organisasinya yang telah memberikan kenyamanan dan keadilan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan.

SMP Mutual Kota Magelang merupakan salah satu sekolah yang cukup digandrungi masyarakat dari Magelang maupun dari luar karena Pendidikan yang ditawarkan di sana tidak hanya dalam bidang akademik tapi juga non akademik. Hal tersebut diwujudkan dengan kegiatan-kegiatan yang mendukung baik kegiatan yang masuk dalam jam pembelajaran maupun diluar jam pembelajaran. Dengan adanya kegiatan-kegiatan tersebut bagi guru maupun karyawan dituntut untuk dapat ikut serta dalam meningkatkan kualitas pelayanan agar mampu memberikan pelayanan bagi para wali murid, guru maupun karyawan akan diberikan tugas dan tanggung jawab yang sudah digelutinya maupun tugas-tugas baru yang baru mereka kerjakan hal tersebut untuk mengembangkan kemampuan baik dari segi pelayanan dan kenyamanan serta perwujudan dari visi, misi dan tujuan dari sekolah.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas maka diambil penelitian dengan judul: **pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap *organization citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* (Studi Empiris Terhadap Tenaga Pendidik SMP Mutual Kota Magelang).**

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti ingin meneliti:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang?

3. Apakah budaya organisasi berpengaruh *terhadap organization citizenship behavior* tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior* tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang?
6. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *organization citizenship behavior* tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang.
7. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *organization citizenship behavior* tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang?

C. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *organization citizenship behavior* tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang.

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *organization citizenship behavior* tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi yang memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap *organization citizenship behavior* tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi yang memediasi gaya kepemimpinan terhadap *organization citizenship behavior* tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang.

D. MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan bahan pengembangan ilmu pengetahuan setelah mendapatkan banyak ilmu pengetahuan dibangku perkuliahan dan penelitian dengan teori-teori Sumber Daya Manusia atau Manajemen Kinerja yang relevan terkait dengan masalah yang diteliti, dan memungkinkan untuk dijadikan sebagai bahan referensi di penelitian selanjutnya.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam merefleksikan serta mempertimbangkan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan aspek sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan khususnya tentang OCB, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. selain itu juga mengharapkan penelitian ini dapat menjadi sebuah masukan yang membangun bagi SMP Mutual Kota Magelang khususnya dan Lembaga atau organisasi lain dalam memajukan sumber daya manusia.

E. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan terdiri dari lima bab, diantara bab yang satu dengan bab yang lain adalah satu komponen yang saling berkaitan dan berkorelasi. Sistematika penulisan dari masing-masing bab adalah sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Bab ini memberikan informasi kepada pembaca mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II : Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Bab ini berisikan teori-teori sebagai dasar untuk analisis masalah yang diambil dari beberapa literatur dan hasil penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan OCB serta penelitian terdahulu, hipotesis, dan kerangka pemikiran.

Bab III : Metoda Penelitian

Pada bab ini akan diuraikan metode yang digunakan dalam penelitian.

Adapun dalam bab ini terdiri dari metode penelitian, definisi operasional, pengukuran variabel, uji instrument, dan metode analisis data.

Bab IV: Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini akan dipaparkan hasil penelitian dan pembahasan masalah dengan menggunakan alat analisis SPSS, sehingga dapat mencapai tujuan dari penelitian yang dilakukan.

Bab V : Penutup

Bab ini merupakan bagian akhir dalam penyusunan skripsi, dimana akan dipaparkan kesimpulan dari hasil penelitian sekaligus saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. LANDASAN TEORITIK

1. Grand Teori

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, menata, mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengendalikan. Definisi manajemen menurut James Stoner adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengertian manajemen di atas dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen sebagai ilmu dimaksudkan bahwa manajemen dapat dipelajari dan menjadi salah satu cabang ilmu pengetahuan, dapat diterapkan untuk memecahkan persoalan-persoalan dalam organisasi serta untuk mengambil keputusan oleh pimpinan, sedangkan manajemen sebagai suatu seni ialah bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan, seorang pimpinan sangat tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain yang ada dibawahnya.

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses dalam mengelola sekumpulan manusia dalam sebuah organisasi dengan menggunakan berbagai teknik dengan tujuan akhir adalah mengembangkan kemampuan dari pekerja untuk mencapai visi organisasi

melalui serangkaian misi dan program kerja yang ditetapkan pimpinan. Dengan manajemen SDM yang baik, perusahaan dapat memberdayakan SDM tidak hanya bagi keuntungan jangka pendek, namun juga pertumbuhan, perkembangan dan kepuasan diri dari sumber daya manusia.

Menurut Huat dan Torrington manajemen sumber daya manusia adalah: Pertama, MSDM merupakan bagian dari manajemen. Kedua, MSDM menangani orang, karyawan, pekerja atau staf yang bekerja dalam suatu organisasi. Ketiga, MSDM menaruh perhatian kesejahteraan orang yang ada di dalam organisasi. Keempat karyawan, pekerja, atau staf yang sejahtera diharapkan bekerja secara efektif sebagai satu kelompok/tim dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Dari pengertian manajemen sumber daya manusia diatas, dapat diketengahkan beberapa paradigma, sebagai berikut:

- a. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia sebagai motor penggerak agar organisasi dapat berfungsi untuk mencapai tujuan.
- b. Potensi psikologis seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya sehingga pimpinan berkewajiban menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan dalam rangka peningkatan produktivitas.

- c. Manajemen sumber daya manusia memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.
- d. Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya *recruitment, selection, compensation, retention, evaluation, promotion*, dan lain-lain.

2. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Luthans (2011:149) mendefinisikan perilaku Organizational Citizenship Behavior sebagai sebuah perilaku yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh persyaratan normal pekerjaan, namun secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Griffin dan Moorhead (2014:80) juga mengemukakan bahwa perilaku OCB mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Terdapat dua pendekatan terhadap konsep OCB yaitu OCB merupakan kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role* atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Pendekatan kedua adalah memandang OCB dari prinsip atau filosofi politik. Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan OCB merupakan dampak

dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis.

Dengan kata lain OCB sebagai penggerak agar seorang karyawan bisa mendapat nilai lebih dalam suatu perusahaan. Karyawan dengan kemampuan dan kelebihan dari segi organisasinya bisa menjadi pendorong kinerja dalam perusahaannya, diharapkan semua karyawan dapat memiliki perilaku OCB tersebut. Agar perusahaan atau organisasi dapat menjalankan visi, misi serta tujuan dengan baik tanpa banyak hambatan dalam kerjanya.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis. Faktor-faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior menurut Ahdiyana (2011) adalah sebagai berikut.

- 1) Budaya dan iklim organisasi
- 2) Kepribadian dan suasana hati
- 3) Persepsi terhadap dukungan organisasional
- 4) Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan
- 5) Masa kerja

6) Jenis kelamin

Organizational citizenship behavior lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja karyawan, bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap belum memiliki perilaku ekstra seperti ini.

b. Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Terdapat manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi sebuah organisasi ialah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan produktivitas manager dan rekan kerja.
- 2) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- 3) Menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan tim kerja secara efektif.
- 4) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan dengan kualitas performa yang baik.
- 5) Mempertahankan stabilitas kinerja organisasi.
- 6) Membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- 7) Meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan.

8) Menciptakan organisasi menjadi lebih efektif dengan membuat modal sosial

c. Indikator Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ et al (Titisari, 2014:7) indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai berikut:

1) *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama

dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy*

Menjaga membangun solidaritas dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah kontribusi kerja individual melebihi persyaratan kerja formal yang dilakukan dengan sukarela dan tidak berkaitan dengan sistem reward formal. Perilaku ini juga dapat meningkatkan efektivitas organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi.

3. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut “merasa memiliki” organisasinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dapat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dirinya sendiri.

Menurut Robert (dalam Robert Kreitner, 2011) bahwa komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen dalam Umam (2010:258) merumuskan ada tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu:

- 1) *Affective Commitment*, meliputi hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, proses identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dalam kegiatan organisasi. Semakin tinggi affective commitment seorang karyawan, akan semakin besar pula niat karyawan untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi.
- 2) *Continuance Commitment*, berkaitan dengan kesadaran diri anggota organisasi tentang kerugian yang akan dialami apabila meninggalkan organisasi. Semakin tinggi continuance commitment seorang karyawan, maka akan semakin besar pula rasa kebutuhan mereka akan organisasi.
- 3) *Normative Commitment*, menggambarkan tentang bagaimana perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Tingginya normative commitment akan menunjukkan seberapa besar rasa keterikatan karyawan terhadap organisasinya.

Komitmen organisasi harus terus dipertahankan maka dari itu perlu ada program pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Lama Bekerja. Lama bekerja merupakan waktu yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan, Semakin

lama seseorang bertahan dalam suatu perusahaan, semakin terlihat berkomitmen tinggi.

- 2) Kepercayaan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.
- 3) Rasa percaya diri. Rasa percaya diri menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan makin tinggi.
- 4) Kredibilitas. Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi.
- 5) Pertanggungjawaban. Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan.

c. Faktor Pembentuk Komitmen

Terbentuknya komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

1) Faktor Kesadaran

Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang, yang merupakan titik temu atau *equilibrium* dari berbagai pertimbangan

sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketenangan, ketetapan hati, dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

2) Faktor Aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dipatuhi, dan diawasi yang akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang, yang mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.

3) Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan, contohnya pelayanan pendidikan, pada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya. Hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks. Organisasi pelayanan yang dimaksud disini adalah mengorganisir fungsi pelayanan yang baik dalam bentuk struktur maupun mekanisme yang akan berperan dalam mutu dan kelancaran pelayanan.

4) Faktor Pendapatan

Pendapatan ialah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga/pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi, baik dalam bentuk uang, fasilitas dalam jangka waktu

tertentu. Pada dasarnya pendapatan harus dapat memenuhi kebutuhan hidup baik untuk dirinya dan keluarga.

5) Faktor Kemampuan

Keterangan Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat/keadaan yang ditunjukkan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atas dasar ketentuan-ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.

6) Faktor Sarana Pelayanan

Sarana pelayanan adalah segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/ pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka untuk memenuhi kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

Sedangkan, faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen individu, antara lain:

- 1) Faktor personal, terdiri dari ekspektasi pekerjaan kontrak psikologi, faktor pemilihan pekerjaan, dan karakteristik personal yang lain yang membentuk komitmen individual.

- 2) Faktor organisasional, meliputi pengalaman kerja, cakupan pekerjaan, dan tujuan konsistensi organisasional yang kesemuanya membentuk perasaan tanggungjawab.
- 3) Faktor non organisasional, yaitu ketersediaan pekerjaan alternatif.

d. Indikator Komitmen

Menurut Allen dan Meyer dalam Kurniawan (2015: 103) ada beberapa indikator komitmen antara lain sebagai berikut:

- 1) Komitmen Afektif: kebahagiaan dalam organisasi, kebanggaan dalam organisasi.
- 2) Komitmen normatif: tanggungjawab pada organisasi, kesetiaan pada organisasi.
- 3) Komitmen kontinuan: keterikatan pada organisasi, kepemilikan pada organisasi, ketergantungan pada organisasi.

4. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins and Coulter (2016:104) menyatakan budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Budaya organisasi dijelaskan sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntut kebijaksanaan organisasi terhadap anggota organisasi, cara kinerja, serta asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi.

Berdasarkan pengetahuan diatas dapat diketahui maksud budaya organisasi itu sendiri adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara berorganisasi dan berperilaku dari para anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan. berfungsi sebagai perkat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh staff dan orang-orang yang ada di dalamnya.

b. Dimensi Budaya Oragnisasi

Menurut Robbins and Coulter (2016:52), ada 7 dimensi budaya organisasi yaitu:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*).
- 3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*).
- 4) Berorientasi kepada manusia (*People orientatio*).
- 5) Berorientasi tim (*Team orientation*).
- 6) Sikap agresif (*Aggressivenes*).
- 7) Stabilitas (*Stability*).

c. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Menurut Siagian (2002:199) ada lima fungsi budaya organisasi yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan adalah sebagai berikut:

- 1) Penentu batas-batas berperilaku. Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang seyogyanya ditampilkan dan perilaku yang harus dielakkan. Dan menegaskan cara-cara berperilaku yang sesuai dengan tuntutan budaya organisasi.
- 2) Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi.
- 3) Penumbuhan komitmen. Sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen (termasuk memberikan pengorbanan) sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasinya.
- 4) Pemeliharaan stabilitas organisasional. Dengan suasana stabil dalam organisasi maka keberhasilan akan mudah diraih, masalah lebih mudah terpecahkan, dan iklim kerjasama dapat terpelihara dengan baik.
- 5) Mekanisme pengawasan. Pengawasan merupakan salah satu fungsi organik manajemen. Jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi, budaya tersebut juga berfungsi sebagai instrumen pengawasan. Dengan kata lain, para anggota atau karyawan mampu melakukan pengendalian dan pemantauan diri sendiri. Dengan berfungsinya budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap

perilaku para anggotanya termasuk untuk meningkatkan kinerjanya.

d. Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Mckenna (2005) adalah sbr:

1) Hubungan antar manusia dengan manusia

Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara tepat dalam sebuah organisasi.

2) Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

3) Penampilan karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Indikator budaya organisasi menurut Victor (Wibowo, 2006) adalah sebagai berikut:

1) *Individual Initiative* (Inisiatif Perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2) *Risk Tolerance* (Toleransi Terhadap Resiko)

Yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.

3) *Control* (Pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4) *Management Support* (Dukungan Manajemen)

Yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

5) *Communication Pattern* (Pola Komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

5. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan—

keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin.

Gaya kepeimpinan ialah suatu perwujudan dari tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuan dalam memimpin dengan terbentuknya suatu pola atau bentuk dalam kepemimpinannya tersebut. Menurut Thoha (2013:49) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti apa yang pemimpin kehendaki. Gaya kepemimpinan menyeimbangi dari sifat pemimpin itu sendiri dimana pemimpin akan memberikan pengaruh besar bagi yang dipimpinnya.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang diambil seseorang dalam mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat atau kemampuan pribadi seseorang, sehingga dapat dipelajari dan dipraktekkan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan hal yang berpengaruh bagi seorang pemimpin terhadap anggota yang dipimpinnya, belalui sikap, sifat dan perilaku pemimpin terhadap anggotanya.

a. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai maka lahirlah sifat-sifat pimpinan dalam memimpin, sifat ini pada akhirnya secara psikologis akan berpengaruh terhadap “gaya” yang

digunakan oleh seorang pimpinan dalam memimpin bawahannya untuk bekerja yaitu dengan cara mengetahui dan mendiskripsikan karakteristik sifat pekerja apakah pekerja tersebut memiliki kemampuan dalam bekerja atau apakah pekerja tersebut rajin dalam bekerja atau dengan kata lain tidak bermalas-malasan.

Karena pada dasarnya sifat pekerja itu ada 4 macam, ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja tapi malas bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja tetapi rajin bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja dan malas bekerja serta ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja dan rajin bekerja.

1) Gaya konsultasi

Gaya konsultasi dicirikan oleh adanya pemimpin yang membatasi peranannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, dimana harus melakukan suatu tugas tertentu.

2) Gaya Partisipasi

Gaya partisipasi dicirikan oleh adanya pemimpin dan bawahan yang saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan.

3) Gaya Delegatif

Gaya delegatif dicirikan oleh adanya pemimpin yang banyak melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum.

4) Gaya Intruktif

Gaya instruktif dicirikan pimpinan masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif, seorang pemimpin harus sungguh-sungguh dalam menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan karakteristik bawahannya.

b. Jenis Gaya Kepemimpinan

Dengan karakter yang dimiliki, maka setiap pemimpin cenderung memiliki gaya atau cara yang tersendiri dalam memimpin perusahaannya. Menurut Tohardi dikutip oleh Sutrisno (2010:242) menyatakan bahwa Gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

1) Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

2) Gaya Refresif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa keatakutan.

3) Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.

4) Gaya inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono 2013 : 71 indikator gaya kepemimpinan meliputi beberapa hal, antara lain sebagai berikut :

1) Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam.

Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

6. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian. Kegunaan untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh penelitian terdahulu yang terkait mengenai analisis pengaruh sebagai berikut:

- a. Kurniawan (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) PT X Bandung”. Sampel dalam penelitian ini yaitu supervisor dan asisten supervisor PT.X sebanyak 125 orang. Hasil yang didapat dari penelitian yaitu terdapat pengaruh komitmen organisasi secara

simultan terhadap organizational citizenship behavior (OCB), tidak terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap organizational citizenship behavior (OCB), dan terdapat pengaruh komitmen normatif terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

- b. Verawati (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior: politik organisasi sebagai variabel mediating”. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BTN cabang Semarang, dengan jumlah responden sebesar 168 pegawai. Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap politik organisasi; Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB); Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB); dan politik organisasi berpengaruh negatif terhadap organizational citizenship behavior (OCB).
- c. Atmaja dan Adnyani (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*”. Sampel dalam penelitian ini adalah 40 orang karyawan dengan menggunakan metode sensus. Hasil analisis ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

- d. Darmawan dan Putri (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 144 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi.
- e. Husodo (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Jatim Indo Lestari”. Sampel pada penelitian ini sebanyak 53 karyawan, hasil yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (OCB), budaya organisasi berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- f. Wibawa dan Putra (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dimediasi kepuasan kerja (Studi pada PT. Bening Bandung-Bali)”. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dengan jumlah 80 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional dapat ditingkatkan

dengan menjaga kepuasan kerja karyawan, meningkatkan komitmen kolektif, serta memperhatikan pemberian gaji karyawan.

- g. Asrunputri, Supriyadi dan Putriana (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behaviour di perusahaan dengan kepuasan kerja sebagai mediating variable”. Sampel dalam penelitian ini yaitu berjumlah 212 karyawan. Pada penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan prediktor terkuat dan memiliki pengaruh terbesar pada organizational citizenship behaviour yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

7. Pengembangan Hipotesis

- a. Pengaruh Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi merupakan tolak ukur dari terbentuknya organisasi itu sendiri yaitu meliputi sistem, nilai serta pola perilaku dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi terbentuk dengan nilai-nilai yang terikat satu dengan yang lainnya dimana nantinya akan membantu terwujudnya tujuan dari organisasi itu sendiri yang dipengaruhi sikap dan perilaku dari seluruh anggota organisasi. Castillo (2013:230) menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan komitmen organisasi. Budaya organisasi yang baik pada suatu perusahaan/organisasi akan sangat berpengaruh terhadap anggota yang ada didalamnya. Anggota akan merasa bahwa

dirinya bisa dan mampu untuk berkembang dilingkungan yang mendukung untuk lebih baik lagi, karena budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu organisasi biasanya akan membimbing dan menuntun anggotanya agar bekerja dengan serius dan disiplin dalam kinerjanya. Ini akan membuat anggota nyaman dan betah dalam organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Alvi (2014) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Didukung penelitian yang dilakukan oleh I Gusti (2017) Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Kepemimpinan merupakan tombak pertama dari perputaran organisasi. Pemimpin harus mampu membawa organisasi berkembang dan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Seluruh struktur berada di organisasi dinaungi oleh pemimpin, sehingga pemimpin begitu besar. Walumbwa dan Lawler (2003) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan untuk

lebih terlibat dalam pekerjaan dan menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi.

Menurut Zahra (2015) dalam penelitiannya gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan dimensi gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen organisasi. sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra (2019) Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif terhadap komitmen.

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

c. Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan. berfungsi sebagai perkat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh staff dan orang-orang yang ada di dalamnya. Pada penelitian Erkutlu (2011:96) menyatakan bahwa dalam budaya organisasi, aspek komunikasi seperti tingkat kebaikan dan kepekaan menjadi aspek yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi. Penelitian tersebut memberikan kontribusi untuk penelitian tentang perilaku kewargaan organisasi dan keadilan organisasi dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah variabel kontekstual yang relevan dalam menentukan

pentingnya persepsi keadilan dan perilaku kewargaan organisasi untuk hubungan pemimpin dengan bawahan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Annisa (2014) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Sejalan dengan penelitian Agustina (2017) bahwa budaya dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb)

Gaya kepemimpinan akan membantu menciptakan kondisi didalam organisasi termasuk pada perilaku organisasi yang mana gaya kepemimpinan akan minciptakan suasana yang kondusif dan teratur karena gaya kepemimpinan akan mengatur dari setiap perilaku dari seluruh anggota organisasi. Suliman dan Al Obaidli (2013:123) yang menyatakan bahwa ketika sikap gaya kepemimpinan tinggi maka karyawan akan memperlakukan rekan-rekan mereka dengan lebih hormat dan akan menghindari masalah di tempat kerja. Kepemimpinan yang baik akan mengarahkan pada pekerjaan-pekerjaan yang mengandalkan kerja sama antar tim yang baik dan jujur agar anggota dapat saling bahu-membahu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dian Marlina (2017) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku terhadap sesama anggota kelompok dalam perusahaan atau organisasi. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Winarto (2018) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap positif *organizational citizenship behavior* (OCB).

- e. Pengaruh Komitmen Organisasi Berpengaruh Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Komitmen karyawan yang tinggi akan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Organisasi akan lebih mudah untuk mencapai tujuan dan sasaran jika para karyawan mempunyai komitmen terhadap organisasi. Dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sendiri komitmen organisasi akan membantu mendorong anggota organisasi karena akan memberikan semangat tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Gellatly, Meyer, dan Luchak (2006: 230) yang menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen yang kuat dan cenderung untuk tetap tinggal dengan organisasi akan menjadi warga organisasi yang baik.

Penelitian dari Waspodo, Ristiani, dan Handaru (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi terbukti secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sejalan dengan penelitian yng dilakukan oleh Albert Kurniawan (2015) bahwa terdapat pengaruh Komitmen Organisasi secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

H5 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

- f. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.

Budaya Organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan. Sedangkan menurut Akhtar (dalam Sanhaji, dkk, 2016) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat membantu meningkatkan komitmen para karyawan.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Agustina (2017) bahwa pengaruh budaya dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* setelah dilakukan analisis menunjukan bahwa budaya dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sejalan dengan

penelitian Rosyada (2016) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB); (2) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) dan (3) Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB).

H6 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi

- g. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan pribadi (Kreitner dan Kinicki (2014:201). Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kharismatik, kepemimpinan menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan (Bass dan Avolio, 1994). Komitmen organisasional pada karyawan atau pegawai dapat ditimbulkan karena adanya peranan pemimpin yang dapat memberikan semangat, motivasi, dan nilai-nilai yang baik. Barbuto (2005) menyatakan bahwa pengikut pemimpin transformasional memiliki rasa

kepercayaan, kekaguman, kepuasan kerja, OCB, komitmen organisasional kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB. Curtis dan Wright (2001), mengemukakan bahwa komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi.

Curtis dan Wright (2001), mengemukakan bahwa komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Subudi & Putra (2017) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan ocb dengan kewirausahaan organisasi melalui komitmen organisasi. sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh I Komang (2016) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

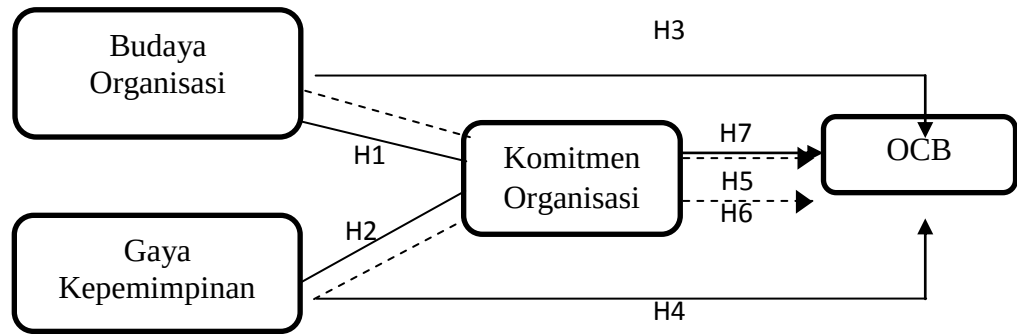
H7 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

B. KERANGKA PENELITIAN

Berdasarkan penjelasan landasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (independent variable) adalah budaya organisasi X_1 , gaya

kepemimpinan X_2 , sedangkan untuk variabel terikatnya (dependent variable)

OCB Y_1 , komitmen organisai Y_2 .



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Keterangan:

—————→ : Pengaruh secara parsial

- - - - -→ : Pengaruh secara parsial dengan menggunakan intervening

BAB III

METODE PENELITIAN

A. METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono,2011:80). Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru SMP Mutual Kota Magelang dengan jumlah 47.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel merupakan bagian dari populasi, sehingga untuk pengambilan sampel harus menggunakan cara tertentu yang didasarkan oleh pertimbangan-pertimbangan yang ada (Sugiyono 2011:81). Metode dalam pengamblan sampel dalam penelitian ini nggunakan *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Sampel yang diambil merupakan tenaga pendidik SMP Mutual Kota Magelang dengan masa kerja minimal satu tahun. Masa kerja satu tahun dirasa sudah cukup untuk anggota organisasi mengetahui keseluruhan yang ada didalam organisasi, baik dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang ada didalamnya.

Dalam penelitian ini sampel yang akan di teliti sebanyak 35 tenaga pendidik. Jumlah tersebut sudah memadai, sebagaimana menurut Baley dalam Mahmud (2011:159) menyatakan bahwa untuk penelitian yang

menggunakan analisis data statistik, ukuran sampel paling minimum adalah 30.

2. Jenis data

Jenis data pada penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang secara langsung didapatkan dari pendapat responden dengan kuisioner yang disebar. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuisioner. Kuisioner, adalah pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

B. DEFINISI OPERASIONAL

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah persepsi responden terhadap sikap rasa peduli mereka terhadap anggota lain untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan apa yang diberikan organisasi secara maksimal serta membantu tercapainya visi, misi dan tujuan dari organisasi. Menurut Titisari (2014:7) indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai berikut:

- a. *Altruism*
- b. *Conscientiousness*
- c. *Sportmanship*

- d. *Courtesy*
- e. *Civic Virtue*

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah persepsi responden terhadap rasa nyaman dan amannya mereka dalam organisasi, sehingga anggota organisasi akan terus mempertahankan diri berada di dalam organisasi dan akan bersungguh-sungguh dalam memajukan organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Menurut Kurniawan (2015: 103) ada beberapa indikator komitmen antara lain sebagai berikut:

- a. Komitmen Afektif
- b. Komitmen normatif
- c. Komitmen kontinuan

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi ialah persepsi responden tentang kedekatan mereka dengan sesama anggota organisasi dalam menyelesaikan setiap persoalan dan masalah yang ada didalam organisasi, kondisi tersebut akan memberikan kemudahan untuk organisasi dapat mencapai visi, misi dan tujuan organisasi dengan kerja sama tim yang baik dan kompeten. Menurut Mckenna (2005) dan Victor (Wibowo, 2006) beberapa indikator dari budaya organisasi meliputi:

- a. Hubungan antar manusia dengan manusia
- b. Kerjasama
- c. Pengawasan

- d. Dukungan Manajemen
- e. Pola Komunikasi

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ialah persepsi responden terhadap pemimpin mereka, jika anggota organisasi nyaman dan aman karena seorang pemimpin, anggota akan bersikap dan menjalankan tugas-tugas mereka dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi secara maksimal. Indikator dari gaya kepemimpinan sangatlah beragam. Menurut Kartono (2008: 34) indikator dalam gaya kepemimpinan meliputi:

- a. Kemampuan mengambil keputusan
- b. Kemampuan memotivasi
- c. Kemampuan komunikasi
- d. Kemampuan mengendalikan bawahan
- e. Tanggung jawab
- f. Kemampuan mengendalikan emosional

C. PENGUKURAN VARIABEL

Menemukan dan mengukur variabel-variabel tersebut diharapkan dengan merumuskan secara singkat dan jelas, serta tidak menimbulkan banyak penafsiran. Pernyataan yang terdapat dikuisisioner untuk masing-masing variabel dalam penelitian diukur dengan menggunakan skala likert, yaitu skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat seseorang terhadap potensi dan permasalahan suatu objek, perencanaan, tindakan, pelaksanaan,

dan hasil tindakan (Sugiono, 2015:199). Dalam skala Likert terdapat dua bentuk pernyataan meliputi pertanyaan positif untuk mengukur sikap positif, dan pernyataan negative untuk mengukur sikap negatif objek yang diteliti. Jawaban dari responden bersifat kualitatif di kuantitatifkan, dimana jawaban diberi skor dengan menggunakan 5 (lima) point skala interval, yaitu:

1 = Sangat tidak setuju (STS)

2 = Tidak setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat setuju (SS)

D. UJI INSTRUMEN

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita buat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur (Ghozali,2006:49).

Untuk melakukan uji validitas instrument penelitian digunakan teknik *Pearson Correlation* yaitu dengan cara mengkorelasikan skor tiap item dengan skor totalnya, jika korelasi antar skor masing- masingbutir pertanyaan dengan total skor mempunyai tingkat signifikansi $< 0,05$, maka

butir pertanyaan tersebut dikatakan valid dan sebaliknya (Ghozali,2011:50)

Kriteria pengambilan keputusan untuk menentukan valid atau tidaknya suatu data :

- 1) Jika $r^{\text{hitung}} > r^{\text{tabel}}$, maka data dinyatakan valid.
- 2) Jika $r^{\text{hitung}} < r^{\text{tabel}}$, maka data dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliability

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator-indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban dari seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Untuk menguji tingkat reliabilitas konstruk dalam penelitian menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$. (Ghozali,2006:86).

- a. Apabila hasil nilai *Cronbach Alpha* $>$ taraf signifikansi 60% atau 0,60, maka kuesioner tersebut dikatakan *reliabel*
- b. Apabila hasil nilai *Cronbach Alpha* $<$ taraf signifikansi 60% atau 0,60, maka kuesioner tersebut tidak *reliabel*

E. METODE ANALISIS DATA

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji adanya variabel mediasi antara variabel independen dan variabel dependen

(Ghozali, 2011:99). Variabel independen meliputi variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Variabel dependen meliputi variabel organization citizenship behavior dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan model sbr:

Persamaan regresi model I digunakan untuk mengetahui nilai variabel independent terhadap variabel intervening.

$$Y1 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + e$$

Persamaan regresi model II digunakan untuk mengetahui nilai variabel independent dan variabel intervening terhadap dependen.

$$Y2 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 Y1 + e$$

Dimana :

Y1 = Variabel Intervening

Y2 = Variabel Dependen

X1- X2 = Variabel Independen

α = konstanta

β = Koefisien

2. Uji Model

a. Uji F (*Goodness Of Fit Test*)

Uji F yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji kelayakan model atau *Godness of Fit Test*. Uji *Godness of Fit Test* dilakukan untuk mengukur apakah model pada penelitian ini layak untuk digunakan. Uji F yang menunjukkan hasil signifikan dikatakan layak

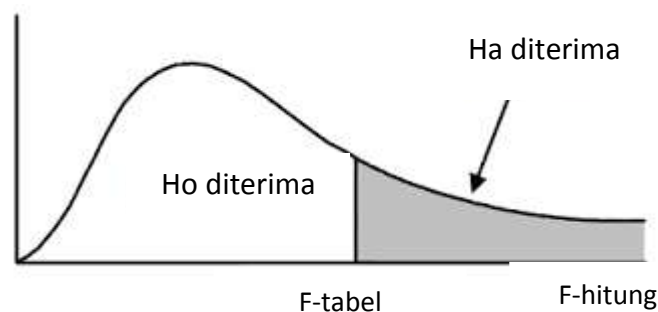
untuk diteliti atau model bisa dikatakan *fit* (cocok) dengan persamaan regresi. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar 5% (signifikansi 0,05). Adapun kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1) Menentukan Hipotesis

- a) $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b) $H_a: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

2) Menentukan keputusan statistik

- a) Jika $F\text{-hitung} \geq F\text{-tabel}$ dan nilai signifikan $< \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b) Jika $F\text{-hitung} \leq F\text{-tabel}$ dan nilai signifikan $> \alpha$ (0,05), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.



Gambar 1.1. kurva uji F

b. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) pada digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2007:82). Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi.

Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam mendekati variabel-variabel independent dalam memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Uji R^2 menunjukkan potensi pengaruh semua variabel independent yaitu Budaya (X_1), Organisasi Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap dependen (Y) yaitu OCB dengan Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening. Besarnya koefisien 0 sampai 1, semakin mendekati 0 koefisien determinasi semakin kecil pengaruhnya terhadap variabel bebas, sebaliknya

semakin mendekati 1 besarnya koefisien determinasi semakin besar pengaruhnya terhadap variabel bebas (Ghozali, 2013:97).

3. Uji Hipotesis

Uji parsial atau uji t digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas (independen) secara parsial terhadap variabel terikat (dependen) dengan prosedur sebagai berikut:

- 1) Menentukan hipotesis masing-masing kelompok:

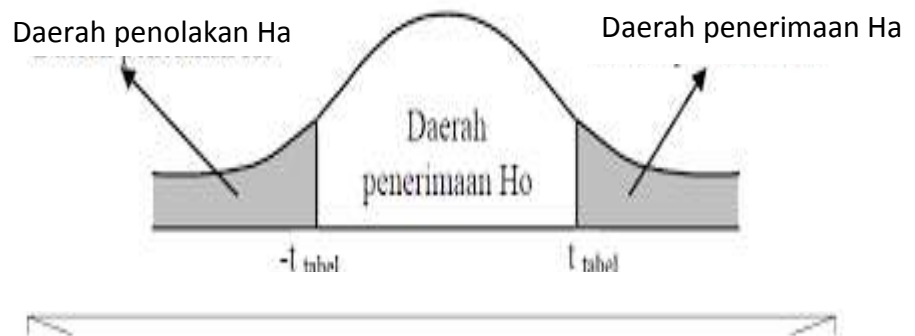
$H_0 : \beta = 0$, Variabel independen secara parsial atau individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

$H_a : \beta \neq 0$, Variabel independen secara parsial atau individu memiliki pengaruh terhadap variabel dependen

- 2) Membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dengan kriteria sebagai berikut :

Jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, maka variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (H_0 ditolak).

Jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen (H_a diterima).



Gambar 2.2. kurva uji

4. Analisis Variabel Intervening

Pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (path Analysis) untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur ialah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013:249)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* SMP Mutual Kota Magelang. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap komitmen organisasi tenaga pendidik.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi tenaga pendidik.
3. Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) tenaga pendidik.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) tenaga pendidik.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) tenaga pendidik.
6. Budaya organisasi melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) tenaga pendidik.
7. Gaya kepemimpinan melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) tenaga pendidik.

B. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang memerlukan perbaikan dan pengembangan selanjutnya. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Sampel yang digunakan terbatas pada guru dan tenaga kependidikan SMP Mutual Kota Magelang sehingga kedepan perlu ditingkatkan seperti mencakup guru dan tenaga kependidikan Muhammadiyah Kota Magelang.
2. Pada penelitian ini masi memiliki keterbatasan dalam sumber referensi penelitian terdahulu yang meneliti tentang budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
3. Pada penelitian ini masi memiliki keterbatasan dalam sumber referensi penelitian terdahulu yang meneliti tentang persepsi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

C. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan diatas, maka selanjutnya dapat diusulkan beberapa saran yang mungkin dapat bermanfaat untuk kedepannya. Dari hasil penelitian ini ada beberapa saran yang dapat diusulkan:

1. Penelitian selanjutnya perlu menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi *organization citizenship behavior* termasuk mediasi lain yang mendukung OCB.
2. SMP Mutual diharapkan dapat mempertahankan gaya kepemimpinan yang sudah ada, agar seluruh anggota yang ada didalamnya tetap bisa ternaungi dan bisa melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, serta anggota dapat mendapatkan ilmu-ilmu baru dari tanggung jawab yang diberikan.

3. SMP Mutual sudah memiliki anggota yang peduli akan visi, misi serta tujuan dari sekolah, diharapkan sekolah terus menaungi dan mempertahankan komitmen yang ada dalam sekolah. Sehingga guru dan tenaga kependidikan yang ada didalamnya akan terus bertahan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan dari sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung AWS Waspodo, Rista Ristiani, Agung Wahyu Handaru. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Di Biro Administrasi Umum Dan Keuangan Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vo. 5, No. 2.
- Ahdiyana, M. (2011). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Program Studi Ilmu Administrasi Negara UNY.
- Barbuto, J. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership [Electronic Version], *Group and Organization Management*. 31, 300-326.
- Dewi, I. G., & Surya, I. B. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Silence Pada Pt. Pln (Persero) Rayon Denpasar . *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 1, 2017: 289-316 .
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro .
- Griffin, Ricky W., and Moorhead, Gregory.. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Eleventh Edition*. USA: South Western.
- I Gusti Ayu Ketut Ratna Dewi dan Ida Bagus Ketut Surya. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Silence Pada Pt. Pln (Persero) Rayon Denpasar . *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 1, 2017: 289-316 .
- Katini, Kartono. (2013). *Manajemen Publik*. Penerbit: Gramedia, Jakarta.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncoro, M. (2007). *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kurniawan, A. (2015). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior* . Bandung: Jurnal.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mahmud. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mustikaningsih, Y. S., & Handayani, R. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan . *Media Ekonomi Dan Manajemen*, Vol. 29 No. 1.
- P. Siagian, Sondang. (2002). *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung .

- Putra, T. T. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dalam Peningkatan kinerja medis Dan Paramedis. *Jurnal Humaniora* , ISSN: 2655-7258 | 2655-3139.
- Putri, I. G., & Suwandana, I. G. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kompensasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan . *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 10, 2016: 6088-6115 2302-8912.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2016). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- ROSYADA, N. F. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior (Ocb) Pegawai Di Kanwil Pt. Pegadaian (Persero) Jawa Tengah*. Semarang.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Kencana .
- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitra wacana media.
- Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Waspodo, A. A., Ristiani, R., & Handaru, A. W. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Di Biro Administrasi Umum Dan Keuangan Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vo. 5, No. 2.