

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB

Nabilah El Rifhiyah

Magister Manajemen, Universitas Jambi, Indonesia

Abstrak: *This study aims to examine the effect of leadership style and organizational climate on employee performance mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB). Primary data sources using a questionnaire taken on the research object of the Bank Mandiri Office Jambi Gatot Subroto branch with a total sample of 76 respondents. The study uses quantitative descriptive analysis and data processed with SPSS 24 namely regression analysis and path analysis. The results showed that there was a positive influence of leadership style and organizational climate on employee performance. Leadership style and organizational climate influence OCB. OCB mediates leadership style on employee performance and OCB also mediates organizational climate on employee performance. This research recommends that the leaders of Bank X need to review policy on improving the implementation of organizational citizenship behavior (OCB) in order all employees do more productive contribution in the office.*

Kata Kunci: *Employee Performance, Leadership Style, Organizational Climate, Organizational*

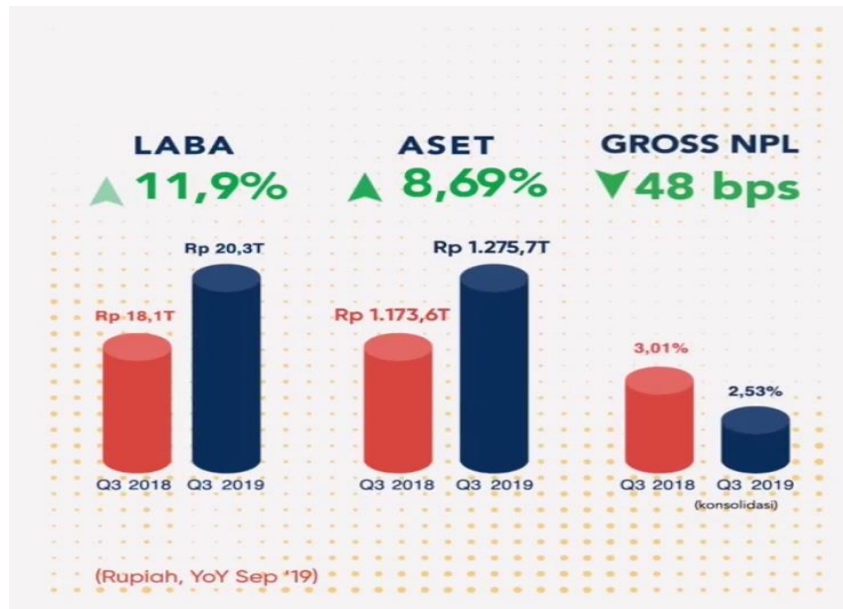
Citizenship Behavior (OCB)

PENDAHULUAN

Lembaga-lembaga keuangan khususnya perbankan telah lama mewarnai kegiatan perekonomian negara. Keberadaan lembaga perantara keuangan (*financial intermediary institution*) yaitu perbankan sangat penting dalam suatu sistem perekonomian modern. Sebagai lembaga intermediasi, perbankan harus memiliki kinerja yang baik, karena dengan kinerja yang baik bank akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari para nasabah (*agent of trust*).

Kinerja Bank Mandiri selama 2018-2019 dapat dilihat pada tabel 1.1 Dari data tabel 1.1 dapat diketahui bahwa laba, aset, dan gross NPL Bank Mandiri selama 2 (dua) tahun

berturut- turut yaitu dari tahun 2018-2019 mengalami kenaikan, yaitu laba mengalami kenaikan sebesar 18,1 triliun menjadi 20,3 triliun. Sedangkan aset mengalami kenaikan sebesar 1.173,6 triliun menjadi 1.275,7 triliun. Selanjutnya gross NPL Bank Mandiri mengalami penurunan dari 3,01 persen menjadi 2,53 persen.



(Sumber: PT. Bank Mandiri Persero, Tbk)

Gambar 1. Kinerja Bank Mandiri Tahun 2018-2019

Berdasarkan gambar 1.1 dapat dilihat bahwa kualitas kinerja sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan, karena kinerja suatu perusahaan berasal dari kinerja karyawannya. Davoudi (2010) mengatakan bahwa dalam setiap perusahaan sumber daya manusia merupakan sumber daya paling vital yang dimiliki oleh perusahaan.

Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan (Mathis dan Jackson, 2012). Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan maka akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi, namun jika kinerja karyawan menurun maka dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah Gaya Kepemimpinan. Thoha (2010) mengungkapkan bahwa dengan mempergunakan kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, dan pelaksanaan kerja yang

efektif. Hal ini dipertegas oleh Robbins (2007) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan jika gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang dapat memacu peningkatan kinerja karyawan Bank diperlukan dalam suatu instansi perbankan saat ini terutama dihadapkan pada era digitalisasi berbasis Informasi dan Teknologi. Adanya gaya kepemimpinan yang mampu melakukan berbagai inovasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Chen et al (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan cenderung menduduki posisi sentral dalam saran internal sehingga mereka terhubung langsung dengan hampir semua anggota tim untuk mentransmisi tujuan, mengantisipasi masalah, meminta saran, dan pengelolaan arus sumber daya, kepemimpinan yang dimiliki pimpinan hendaknya dapat menciptakan integrasi yang tinggi dan mendorong gairah kerja karyawan itu sendiri. Selain gaya kepemimpinan, iklim organisasi juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Iklim yang terbentuk akan sangat mempengaruhi orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut. Iklim yang buruk dapat menurunkan kinerja anggota organisasi, hal ini disebabkan komunikasi yang buruk akan menurunkan kinerja anggota organisasi tersebut (Gomes, 2010). Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan (Gomes, 2010). Faktanya secara definitif yang disebut sebagai iklim organisasi itu selalu ada dalam perusahaan, dan eksistensinya tidak pernah berkurang sedikitpun.

Faktor lainnya yang mempengaruhi Kinerja karyawan adalah *OCB (organizational citizenship behavior)*. Menurut Robbins (2001), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *OCB* baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Hal tersebut didukung oleh Borman dan Motowidlo (1993) yang menyatakan bahwa *OCB* dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini menjadikan interaksi sosial karyawan menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Menyadari pentingnya hal ini, maka dukungan karyawan yang bekerja giat untuk kepentingan perusahaan sangat dibutuhkan, demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri dengan melakukan berbagai pendekatan tertentu dari pihak manajemen. Adanya target yang sering diberikan oleh pemimpin membuat karyawan berlomba-lomba untuk memberikan yang terbaik. Namun, target yang diberikan membuat karyawan berfikir bahwa ada hal diluar *job*

description yang harus mereka kerjakan, sehingga tidak semua karyawan dengan sukarela turut berkontribusi terhadap target yang diberikan.

Pada saat karyawan dibebankan tanggung jawab lebih seperti menggantikan pekerjaan rekannya yang tidak masuk atau sedang cuti, karyawan cenderung malas dan tidak bersemangat untuk mengerjakannya karena merasa tanggung jawab bertambah sehingga harus mengorbankan waktu dan pikiran yang ekstra dimana tidak ada imbalan atas usaha yang telah dilakukannya. Hasil dari wawancara tersebut menunjukkan bahwa fenomena *OCB* yang dimiliki karyawan di Bank x masih tergolong rendah. Karyawan masih belum dapat berperilaku secara sukarela terhadap pekerjaan yang tidak mendapat imbalan atau *reward*, dan kurang ada inisiatif atau kepedulian untuk membantu rekan kerja secara sukarela terkait dengan pekerjaannya.

Hasil sementara dari observasi langsung pada Bank x menunjukkan bahwa masih adanya karyawan yang kurang teliti dalam hal pelaksanaan pekerjaan dan belum sesuai dengan aturan yang berlaku, adanya pegawai yang tidak tepat waktu masuk kerja dan pulang lebih awal tanpa melakukan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Pada saat jam bekerja ada beberapa karyawan yang berbincang-bincang dengan santai yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, bahkan ada karyawan yang bermain *game* dan *instagram* untuk mengisi waktu.

Kurangnya kepedulian karyawan terhadap pentingnya upaya penghematan. Sebagai contoh yaitu, lampu dan computer yang terus menyala saat jam kerja berakhir. Begitu pula halnya terkait dengan kepedulian untuk menjaga kebersihan lingkungan. Implementasi *OCB* menjadi sangat menarik dalam penelitian ini dikaitkan dengan upaya peningkatan kinerja karyawan pada masa-masa yang akan datang, karena masih rendahnya kepedulian akan efisiensi dan efektifitas kerja menjadi masalah yang tidak boleh dianggap remeh.

Selanjutnya, berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh Bass (2004), peneliti mencoba untuk melihat gambaran mengenai gaya kepemimpinan pada Bank x. Maka peneliti melakukan survei awal dengan menyebarkan kuesioner yang berisi beberapa pernyataan yang menggambarkan gaya kepemimpinan yang akan diberikan kepada 20 responden. Berdasarkan hasil kuesioner maka diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1. Data Survei Awal Mengenai Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Jumlah Responden	
		Ya	Tidak
1	Atasan langsung saya menyampaikan visi misi yang jelas kepada saya	15	5
2	Atasan langsung saya mampu membangkitkan semangat kerja saya	9	11
3	Atasan langsung saya melibatkan saya dalam proses pemecahan masalah pekerjaan	10	10
4	Atasan langsung saya meningkatkan prestasi saya dengan memberi perhatian terhadap waktu kerja	8	12
5	Atasan langsung saya memberikan imbalan karyawan apabila mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan	5	15
6	Atasan langsung saya melakukan pengawasan secara menyeluruh terhadap pekerjaan saya	20	0

(Sumber : Survei Awal Pada Bank x)

Berdasarkan tabel 1.2 yang terdiri atas enam pernyataan gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa jumlah responden yang menjawab “Ya” sebanyak 56 % dan yang menjawab “Tidak” sebanyak 44%. Dari hasil tersebut dapat diketahui gaya kepemimpinan pada Bank x termasuk dalam kategori baik, dikarenakan lebih banyak karyawan yang menyatakan setuju.

Uraian dari hasil survey awal dapat menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan *OCB* di Bank x termasuk dalam kategori baik sedangkan kinerjanya masih belum optimal dan karyawan juga kurang merasakan iklim yang baik dari organisasi. Berdasarkan dari uraian di atas timbul masalah apakah gaya kepemimpinan dan iklim organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai variabel mediator. Maka seberapa besar peran gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dalam mewujudkan kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai variabel mediator menjadi benang merah dari dilakukannya penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian survey, yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu variabel; gaya kepemimpinan, iklim organisasi, *OCB*, dan kinerja karyawan. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah 76 orang responden, yang diambil dengan menggunakan teknik *stratified random sampling*.

Data hasil pengukuran dari keempat variabel tersebut diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada 76 orang responden. Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini adalah

kuesioner tertutup, yaitu kuesioner dengan model pertanyaan dimana pertanyaan tersebut telah tersedia jawaban, sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya. Untuk memudahkan pengukuran masing-masing item pernyataan diberi nilai dan skor berdasarkan Skala Likert.

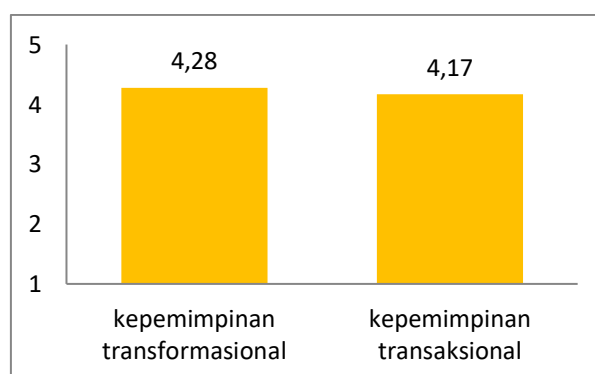
Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda atau analisis jalur adalah perluasan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kualitas antar variabel. Hubungan kualitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner. *Software* yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan program *SPSS Versi 24 for windows*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Gaya Kepemimpinan

Hasil tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan yang direfleksikan oleh dua dimensi penilaian (Gambar 2), yaitu; kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menyatakan gaya kepemimpinan yang diterapkan di Bank x sudah baik.

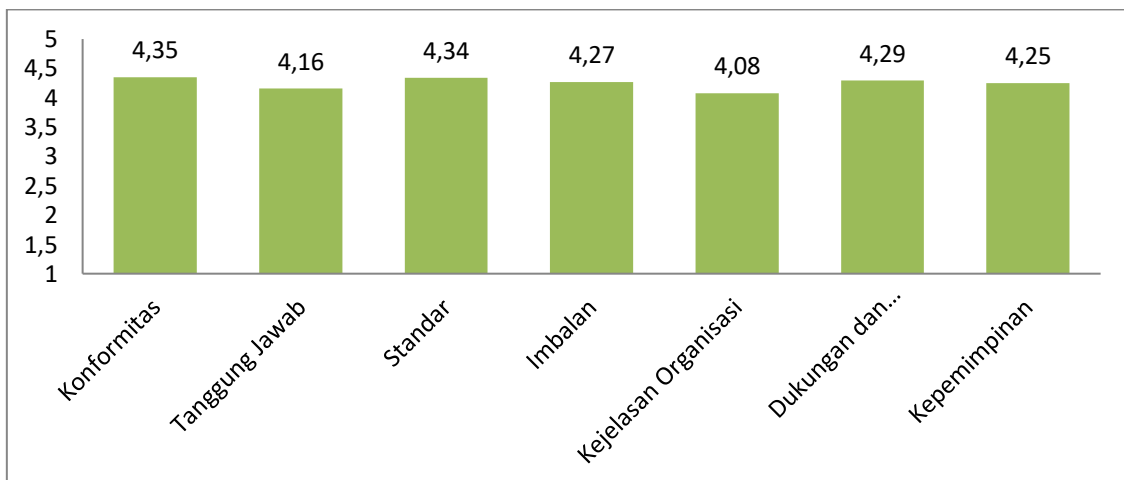


Gambar 2. Hasil Tanggapan Responden untuk Variabel Gaya Kepemimpinan

Hasil pengukuran untuk setiap dimensi gaya kepemimpinan (Gambar 2), diketahui dimensi tertinggi adalah pada gaya kepemimpinan transformasional dengan rata-rata nilai sebesar 4,28 Hasil tersebut menggambarkan bahwa karyawan telah memperoleh informasi dengan baik dan tepat mengenai prosedur pengambilan keputusan tentang gaji, penghargaan, evaluasi, promosi, dan tugas, namun perlu untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan atau sesama rekan kerja sehingga dapat terjalin komunikasi yang efektif pada Bank x Secara keseluruhan, rata-rata nilai untuk variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 4,23 dan termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat merasakan gaya kepemimpinan pada Bank x.

Iklm Organisasi

Hasil tanggapan responden terhadap variabel iklim organisasi yang direfleksikan oleh tujuh dimensi penilaian (Gambar 3), yaitu; konformitas, tanggung jawab, standar, imbalan. Kejelasan organisasi, dukungan dan kehangatan serta kepemimpinan, menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menyatakan iklim organisasi di Bank x sudah baik.



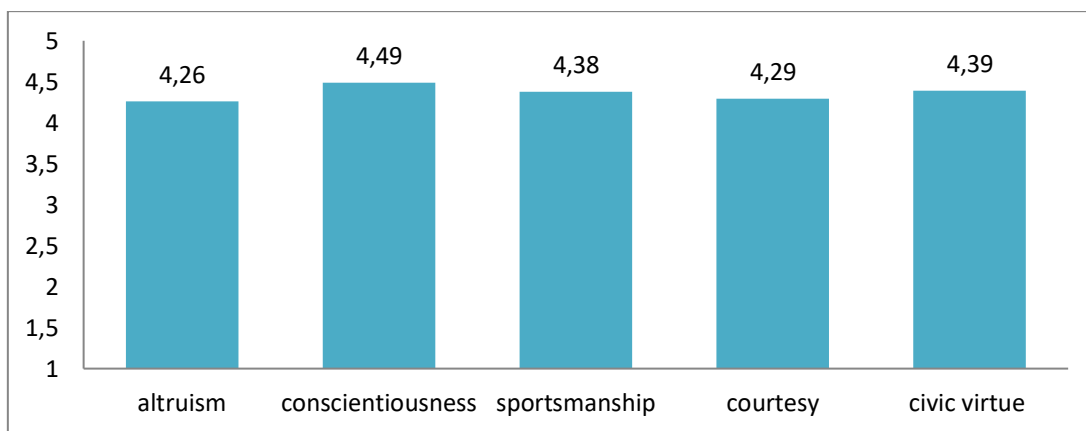
Gambar 3. Hasil Tanggapan Responden untuk Variabel Iklim Organisasi

Hasil pengukuran untuk setiap dimensi iklim organisasi (Gambar 3), diketahui skor tertinggi adalah pada pernyataan “Saya merasa kurang nyaman selama bekerja karena rekan kerja yang lain bersifat individual dan tidak memiliki rasa kebersamaan” dengan rata-rata nilai sebesar 4,68 dan skor terendah adalah pada pernyataan “Menurut saya, perusahaan tidak pernah menjelaskan mengenai *reward* dan *punishment* yang ada” dengan rata-rata nilai sebesar 3,96. Hasil tersebut menggambarkan bahwa organisasi telah memberikan penjelasan mengenai penghargaan atas prestasi yang dicapai oleh anggota organisasi maupun *punishment* yang ada.

Secara keseluruhan, rata-rata nilai untuk variabel iklim organisasi adalah sebesar 4,25 dan termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat merasakan iklim organisasi yang telah diberikan oleh Bank x.

OCB

Hasil tanggapan responden terhadap variabel *OCB* yang direfleksikan oleh lima dimensi penilaian (Gambar 4), yaitu; *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue* menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menyatakan *OCB* di Bank x sudah baik.

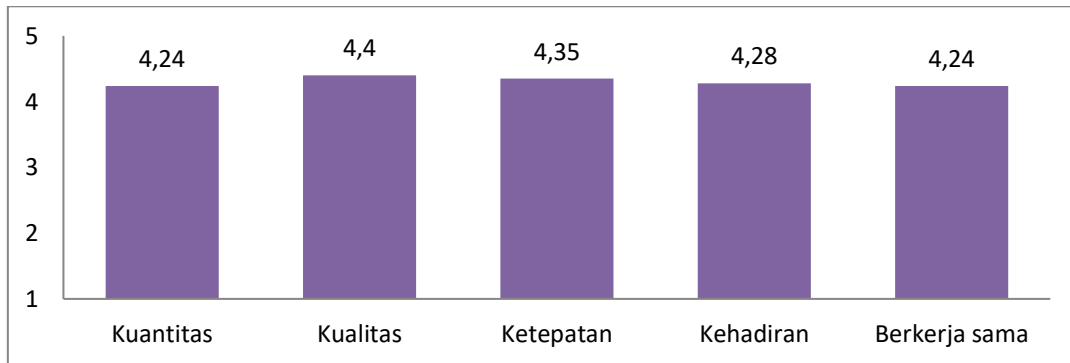


Gambar 4. Hasil Tanggapan Responden untuk Variabel *OCB*

Hasil pengukuran untuk setiap dimensi *OCB* (Gambar 4), diketahui dimensi tertinggi adalah pada kosekuensi dengan rata-rata nilai sebesar 4,49 dan dimensi terendah adalah pada dimensi *altruism*. Hasil tersebut menggambarkan bahwa karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi namun belum sepenuhnya memiliki ikatan emosional dengan Bank x. Secara keseluruhan, rata-rata nilai untuk variabel *OCB* adalah sebesar 4,36 dan termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki *OCB* yang kuat dengan Bank x.

Kinerja Karyawan

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan yang direfleksikan oleh lima dimensi penilaian (Gambar 5), yaitu; kuanitas kerja, kualitas kerja, ketepatan kerja, kehadiran di tempat kerja dan kemampuan bekerja sama, menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menyatakan *OCB* di Bank x sudah baik.



Gambar 5. Hasil Tanggapan Responden untuk Variabel Kinerja Karyawan

Hasil pengukuran untuk setiap dimensi kinerja karyawan (Gambar 5), diketahui dimensi tertinggi adalah pada kualitas kerja dengan rata-rata nilai sebesar 4,40 dan dimensi terendah adalah pada dimensi kuantitas kerja dengan rata-rata sebesar 4,24. Hasil tersebut menggambarkan bahwa berdasarkan penilaian yang telah diberikan oleh atasan, karyawan telah menunjukkan kualitas kerja yang baik seperti mengutamakan pelayanan, memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi, memiliki inisiatif yang tinggi, mampu bekerja sama di dalam tim, serta menunjukkan jiwa kepemimpinan. Namun perlu untuk memperbaiki dan meningkatkan kuantitas kerja agar sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan oleh Bank x. Secara keseluruhan, rata-rata nilai untuk variabel kinerja karyawan adalah sebesar 4,30 dan termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada Bank x diimplementasikan tinggi.

Hasil Pengujian Hipotesis

Analisis Persamaan Substruktur 1

$$Z = P ZX1 + P ZX2 + \epsilon_1 \text{ (sebagai persamaan substruktur 1)}$$

Tabel 2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Secara Simultan Terhadap OCB

Model	R Square	Adjusted R Square
1	0.442	0.433

Sumber: Data diolah tahun 2020

Besarnya angka Adjusted R square (R^2) adalah 0,433. Angka tersebut mempunyai arti bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap OCB secara simultan adalah 43,3%. Untuk mengetahui kelayakan model regresi digambarkan angka-angka dari tabel ANOVA.

Tabel 3 ANOVA dengan nilai F dan Sig.

	Model	F	Sig.
1	Regression	11.772	.000 ^b
	Residual		
	Total		

Sumber: Data diolah tahun 2020

Jika $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan sebaliknya $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Dari hasil perhitungan, diperoleh angka $F\text{-hitung}$ sebesar $11.772 > F\text{-tabel}$ sebesar 3.120 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, model regresi tersebut sudah layak dan benar. Kesimpulannya adalah gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara simultan mempengaruhi OCB. Besar pengaruhnya adalah 43,3% dan signifikan dengan signifikansi $0,000 < \alpha = 0,05$. Besar pengaruh variabel lain di luar model regresi tersebut dihitung dengan rumus: $(1-r^2)$ atau $(1-0,433) = 0,567$ atau sebesar 56,7%.

Tabel 4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Secara Parsial Terhadap OCB

Model	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1 (Constant)		2.121	0.037
X1	0.393	1.716	0.028
X2	0.322	1.881	0.033

Sumber: Data diolah tahun 2020

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap OCB.

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t-hitung sebesar 1,716 > t-tabel sebesar 1,665, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap OCB. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB = 0,393 atau 39,3% dianggap signifikan dengan angka signifikansi 0,028 < α = 0,05.

2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB.

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t-hitung sebesar 1,881 > t-tabel sebesar 1,665, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap OCB. Besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap OCB = 0,322 atau 32,2% dianggap signifikan dengan angka signifikansi 0,033 < α = 0,05.

Analisis Persamaan Substruktur 2

$$Y = P_{YX1} X1 + P_{YX2} X2 + P_{YZ} Z + \epsilon_2 \text{ (sebagai persamaan substruktur 2)}$$

Tabel 5

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan OCB Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan

Model	R Square	Adjusted R Square
1	0.522	0.512

Sumber: Data diolah tahun 2020

Besarnya angka Adjusted R square (R²) adalah 0,512. Angka tersebut mempunyai arti bahwa pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan OCB terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah 51,2%. Untuk mengetahui kelayakan model regresi digambarkan angka-angka dari tabel ANOVA.

Tabel 6

ANOVA dengan nilai F dan Sig.

	Model	F	Sig.
1	Regression Residual Total	8.102	.000 ^b

Sumber: Data diolah tahun 2020

Jika $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan sebaliknya $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Dari hasil perhitungan, diperoleh angka $F\text{-hitung}$ sebesar $8.102 > F\text{-tabel}$ sebesar 3.122 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, model regresi tersebut sudah layak dan benar. Kesimpulannya adalah gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan *OCB* secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan. Besar pengaruhnya adalah 51,2% dan signifikan dengan signifikansi $0,000 < \alpha = 0,05$. Besar pengaruh variabel lain di luar model regresi tersebut dihitung dengan rumus: $(1-r^2)$ atau $(1-0,512) = 0,488$ atau sebesar 48,8%.

Tabel 7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan *OCB* Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Standardized Coefficients		
	Beta	T	Sig.
1 (Constant)		1.980	0.052
X1	0.577	2.365	0.021
X2	0.431	1.948	0.047
Z	0.499	1.699	0.045

Sumber: Data diolah tahun 2020

Jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan sebaliknya $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Besarnya angka $t\text{-tabel}$ dengan ketentuan $\alpha = 0,05$ dan $df = (n-k)$ atau $(76-4) = 72$. Dari ketentuan tersebut diperoleh angka $t\text{-tabel}$ sebesar 1,666.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t-hitung sebesar $2,365 > t$ -tabel sebesar $1,666$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan = $0,577$ atau $57,7\%$ dianggap signifikan dengan angka signifikansi $0,021 < \alpha = 0,05$.

2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

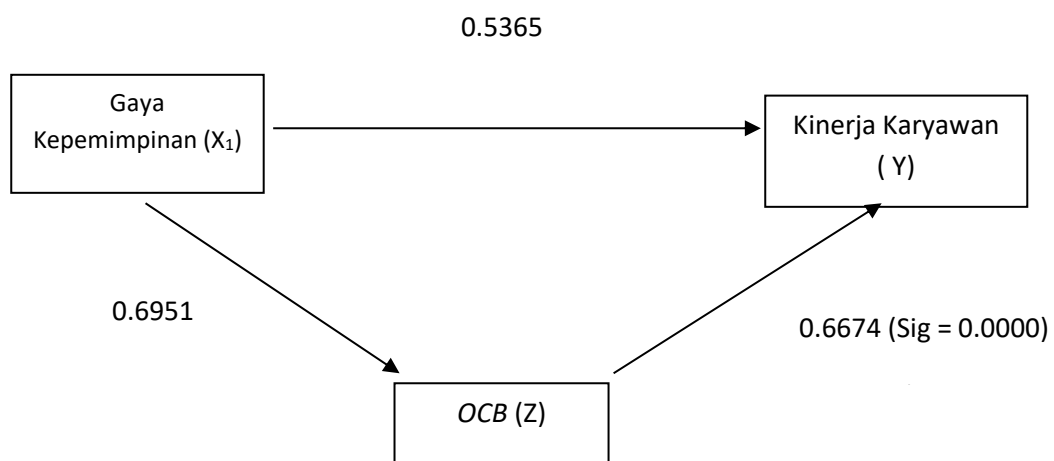
Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t-hitung sebesar $1,948 > t$ -tabel sebesar $1,666$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan = $0,431$ atau $43,1\%$ dianggap signifikan dengan angka signifikansi $0,047 < \alpha = 0,05$.

3. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t-hitung sebesar $1,669 > t$ -tabel sebesar $1,666$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya ada pengaruh antara OCB terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan = $0,499$ atau $49,9\%$ dianggap signifikan dengan angka signifikansi $0,045 < \alpha = 0,05$.

Pengujian Variabel Mediasi

1. Strategi Causal Step (Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi OCB)



$$Y = P \text{ Gaya Kepemimpinan} + P \text{ OCB} + \epsilon$$

Tiga persamaan regresi yang harus diestimasi dalam strategi *causal step*:

- a. Persamaan regresi sederhana variabel mediasi *OCB* (*Z*) pada variabel independen Gaya Kepemimpinan (*X1*).

Hasil analisis ditemukan bukti bahwa gaya kepemimpinan signifikan terhadap *OCB* dengan nilai signifikansi $0,0000 < \alpha = 0,05$ dan koefisien regresi (*a*) = 0,6951.

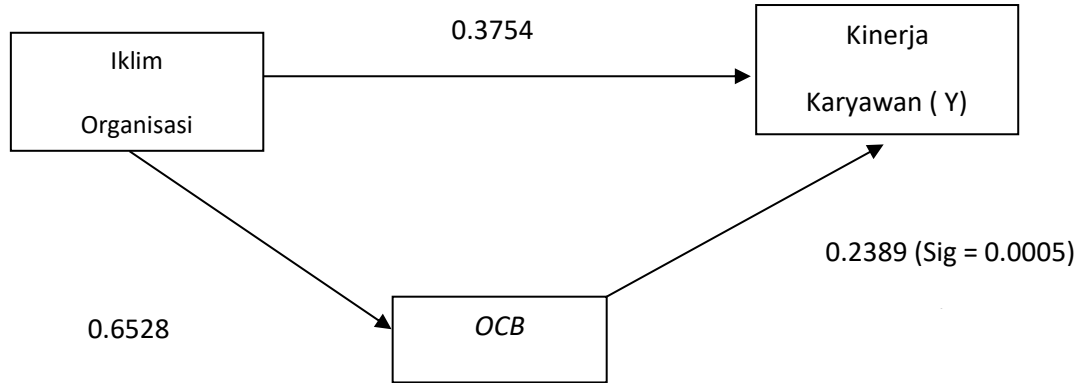
- b. Persamaan regresi sederhana variabel dependen kinerja karyawan (*Y*) pada variabel independen gaya kepemimpinan (*X1*).

Hasil analisis ditemukan bukti bahwa gaya kepemimpinan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,0020 < \alpha = 0,05$ dan koefisien regresi (*c*) = 0,5365.

- c. Persamaan regresi berganda variabel dependen kinerja karyawan (*Y*) pada variabel gaya kepemimpinan (*X1*) serta variabel mediasi *OCB* (*Z*).

Hasil analisis ditemukan bahwa gaya kepemimpinan signifikan terhadap kinerja karyawan, setelah dapat mengontrol *OCB* karena nilai signifikansi $0,0114 < \alpha = 0,05$ dan koefisien regresi (*b*) = 0,1883. Selanjutnya ditemukan *dirrect effect c'* sebesar 0,6674 yang lebih besar dari *c* = 0,5365. Pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen kinerja karyawan berkurang dan signifikan $0,0114 < \alpha = 0,05$ setelah mengontrol variabel mediasi *OCB*. Dapat disimpulkan bahwa model ini termasuk ke dalam *partial mediation* atau terjadi mediasi, dimana variabel gaya kepemimpinan mampu mempengaruhi secara langsung variabel kinerja karyawan dan secara tidak langsung dapat melibatkan variabel mediasi *OCB* atau dapat dikatakan bahwa *OCB* memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

2. Strategi *Causal Step* (Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi *OCB*)



$$Y = P \text{ Iklim Organisasi} + P \text{ OCB} + \epsilon$$

Tiga persamaan regresi yang harus diestimasi dalam strategi *causal step*:

- a. Persamaan regresi sederhana variabel mediasi *OCB* (*Z*) pada variabel independen iklim organisasi (*X2*).

Hasil analisis ditemukan bukti bahwa iklim organisasi signifikan terhadap *OCB* dengan nilai signifikansi $0,000 < \alpha = 0,05$ dan koefisien regresi (a) = 0,6528.

- b. Persamaan regresi sederhana variabel dependen kinerja karyawan (*Y*) pada variabel independen iklim organisasi (*X2*).

Hasil analisis ditemukan bukti bahwa iklim organisasi signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,0248 < \alpha = 0,05$ dan koefisien regresi (c) = 0,3754.

- c. Persamaan regresi berganda variabel dependen kinerja karyawan (*Y*) pada variabel iklim organisasi (*X2*) serta variabel mediasi *OCB* (*Z*).

Hasil analisis ditemukan bahwa iklim organisasi signifikan terhadap kinerja karyawan, setelah mengontrol *OCB* dengan nilai signifikansi $0,0502 < \alpha = 0,05$ dan koefisien regresi (b) = 0,2389. Selanjutnya ditemukan *direct effect c'* sebesar 0,5313 yang lebih besar dari c = 0,3754. Pengaruh variabel independen iklim organisasi terhadap variabel dependen kinerja karyawan berkurang dan signifikan $0,0502 = \alpha = 0,05$ setelah mengontrol variabel mediasi *OCB*. Dapat disimpulkan bahwa model ini termasuk ke dalam *partial mediation* atau terjadi

mediasi, dimana variabel iklim organisasi mampu mempengaruhi secara langsung variabel kinerja karyawan dan secara tidak langsung dapat melibatkan variabel mediasi *OCB* atau dapat dikatakan bahwa *OCB* memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *OCB*

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin baik pula *OCB*. Arah pengaruh yang positif dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dan diberikan terhadap karyawan maka akan menciptakan *OCB* serta ikatan emosional yang kuat dari diri karyawan.

Zabihi, *et al* (2016) memaparkan bahwa *OCB* dapat mengikat para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Pemimpin dapat menetapkan mekanisme untuk mempertahankan, mengembangkan atau mengubah *OCB* yang ada. Mekanisme *OCB* yang diajarkan oleh seorang pemimpin kemudian akan diadaptasi oleh para pengikutnya melalui proses sosialisasi. Proses sosialisasi untuk mengirimkan visi dan misi dari seorang pemimpin ke organisasi melalui *OCB* memerlukan gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat meningkatkan *OCB* yang kuat..

Gaya kepemimpinan mencerminkan sosok pemimpin yang memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya serta memberikan perhatian dalam pengembangan diri masing-masing karyawan. Tindakan pemimpin tersebut secara tidak langsung dapat menumbuhkan *OCB* karyawan dalam menghadapi permasalahan di lingkungan kerja. Pengaruh pemimpin sangat besar dalam menumbuhkan peran ekstra karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Zabihi, *et al.*, (2012), Lee Kim Lian (2012), Ardi (2014), Prabowo (2014) menemukan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Hasil rekapitulasi kuesioner pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa rata-rata nilai yang cukup tinggi untuk masing-masing nilai dimensi gaya kepemimpinan transformasional dan dimensi gaya kepemimpinan transaksional. Hasil tersebut

menggambarkan bahwa karyawan telah memperoleh informasi dengan baik dan tepat mengenai visi dan misi perusahaan, tujuan perusahaan, dukungan dan motivasi yang diberikan atasan. Kualitas hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan atau sesama rekan kerja dapat terjalin dengan baik sehingga dapat terbentuk komunikasi yang efektif pada Bank x. Secara keseluruhan, rata-rata nilai untuk variabel gaya kepemimpinan juga termasuk dalam kategori tinggi sehingga gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *OCB*.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *OCB*

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi maka akan semakin baik pula *OCB*. Arah pengaruh yang positif dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik iklim organisasi yang ditunjukkan dan diberikan oleh organisasi terhadap karyawan maka akan meningkatkan *OCB* dari diri karyawan.

Keberadaan iklim organisasi sebagai wadah pegawai dalam bekerja dan berinteraksi dapat menentukan suasana hati pegawai di dalam melakukan pekerjaan. Pegawai yang cenderung nyaman dalam melakukan pekerjaan dan memiliki persepsi positif terhadap organisasi akan memberikan hasil kerja yang lebih maksimal. Novliadi (2007) mengungkapkan bahwa perilaku tersebut berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan karyawan dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka. Lin, dkk (2014) menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *OCB*, yang meliputi faktor individu, faktor kelompok, dan faktor organisasi (iklim organisasi dan budaya organisasi).

OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya menurut Robbin (2007) karena adanya komitmen organisasi yang tinggi. Dengan iklim organisasi yang positif dirasa dapat memperbaiki *OCB* pada karyawan, maka dengan *OCB* yang baik maka karyawan akan terlibat pada kegiatan organisasi dan lebih cenderung kooperatif dan bekerja menyelesaikan tugas dengan baik. Karyawan dengan *OCB* yang tinggi juga dinilai cenderung lebih mampu berinovatif, memberikan pelayanan terbaik serta dapat menciptakan suasana yang menyenangkan dalam organisasi (Gholami, Keykale, Tir, Ramandi, Karimi & Rajaei, 2015). Sebaliknya, iklim organisasi yang kurang kondusif pada perusahaan dapat menimbulkan hubungan antara rekan kerja pada organisasi yang tidak bersahabat, tugas yang tidak terstruktur dengan rapi, pemantauan yang tidak efektif,

lingkungan kerja yang buruk, serta menjadikan kinerja dan produktifitas karyawan yang juga buruk.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Wahyuli (2007), Jewell dan Siegall (1998), Glisson & James (2002), serta Matin, dkk (2010) yang menunjukkan adanya hubungan yang sangat signifikan antara Iklim Organisasi dengan *OCB* karyawan. mengatakan bahwa iklim organisasi tersebut dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Iklim organisasi yang positif dapat mengarahkan individu memiliki sikap dan perilaku yang positif. Karyawan akan memberi kontribusi lebih pada perusahaan atau menampilkan *OCB* ketika karyawan merasa bahwa tempat kerjanya memiliki nilai kolektivitas (tidak bersikap individual) seperti menolong orang lain, loyal, dan memiliki inisiatif. Ketika tempat kerjanya dirasa memiliki hal tersebut, maka akan timbul sebuah persepsi positif pada diri karyawan. Persepsi terhadap tempat kerja tersebut tidak terlepas dari iklim organisasi.

Hasil rekapitulasi kuesioner pada variabel iklim organisasi menunjukkan bahwa skor tertinggi adalah pada pernyataan “Saya merasa kurang nyaman selama bekerja karena rekan kerja yang lain bersifat individual dan tidak memiliki rasa kebersamaan” dan skor terendah adalah pada pernyataan “Menurut saya, perusahaan tidak pernah menjelaskan mengenai *reward* dan *punishment* yang ada”. Hasil tersebut menggambarkan bahwa organisasi telah memberikan penjelasan mengenai penghargaan atas prestasi yang dicapai oleh anggota organisasi maupun *punishment* yang ada. Secara keseluruhan, rata-rata nilai untuk variabel iklim organisasi termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat merasakan iklim organisasi yang baik, sehingga iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Arah pengaruh yang positif dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dan diberikan oleh atasan terhadap karyawan, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi.

Pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar untuk menciptakan suatu kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan bersama. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu

atau kelompok dalam bertindak di lingkungan kerja. Pradana dkk. (2010) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan indikator seperti karisma, inspirasional, perhatian individual serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasakan tekanan, sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Rasool *et al.*, (2015) dan Shafie *et al.*, (2013), Utami (2012), Nurdiana dkk (2017), dan (Triyanto dkk, 2016) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Hasil rekapitulasi kuesioner pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa rata-rata nilai yang cukup tinggi untuk masing-masing nilai dimensi gaya kepemimpinan transformasional dan dimensi gaya kepemimpinan transaksional. Hasil tersebut menggambarkan bahwa karyawan telah memperoleh informasi dengan baik dan tepat mengenai visi dan misi perusahaan, tujuan perusahaan, dukungan dan motivasi yang diberikan atasan. Kualitas hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan atau sesama rekan kerja dapat terjalin dengan baik sehingga dapat terbentuk komunikasi yang efektif. Dengan adanya motivasi dan komunikasi yang efektif antara atasan dan karyawan, hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, rata-rata nilai untuk variabel gaya kepemimpinan juga termasuk dalam kategori tinggi sehingga gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Arah pengaruh yang positif dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik iklim organisasi yang ditunjukkan dan diberikan oleh organisasi terhadap karyawan. Maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi.

Iklim organisasi yang terbuka, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki persepsi positif pada organisasinya. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Stringer (Toulson, 2010) menambahkan iklim organisasi sebagai sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada

pegawai dan pekerjaannya. Iklim organisasi terkait dengan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian hasil penelitian Adeoye *et.al* (2005), Kubendran *et.al* (2013) serta penelitian Suarningsih dkk (2013) yang menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil rekapitulasi kuesioner pada variabel iklim organisasi menunjukkan bahwa skor tertinggi adalah pada pernyataan “Saya merasa kurang nyaman selama bekerja karena rekan kerja yang lain bersifat individual dan tidak memiliki rasa kebersamaan” dan skor terendah adalah pada pernyataan “Menurut saya, perusahaan tidak pernah menjelaskan mengenai *reward* dan *punishment* yang ada”. Hasil tersebut menggambarkan bahwa organisasi telah memberikan penjelasan mengenai penghargaan atas prestasi yang dicapai oleh anggota organisasi maupun *punishment* yang ada dan karyawan lebih tertarik untuk saling bekerja sama untuk sama-sama meningkatkan kinerja. Secara keseluruhan, rata-rata nilai untuk variabel iklim organisasi termasuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat merasakan iklim organisasi yang baik, sehingga iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh *OCB* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *OCB* memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku *OCB* pada organisasi maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Arah pengaruh yang positif dapat diinterpretasikan bahwa semakin kuat *OCB* yang ditunjukkan karyawan maka akan menciptakan peningkatan kinerja yang lebih baik.

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa, organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang melakukan tugas lebih dari sekedar tugas biasa mereka, yang akan memberikan kinerja melebihi harapan. Fitriastuti (2013) menunjukkan bahwa, *OCB* mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan, bahwa karyawan telah membentuk perilaku *OCB* dalam dirinya, dapat dilihat dari sikap karyawan yang berperilaku mengantikan orang lain dalam bekerja, berperilaku melebihi persyaratan minimal, kemauan bertoleransi, terlibat dalam fungsi organisasi dan dapat menyimpan informasi. Perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan berkontribusi meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Darto *et al.*, (2015) dan Karavardar (2014), menunjukkan bahwa *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian Triandani (2014), Darto *et al.*, (2015) dan Karavardar (2014), menunjukkan bahwa *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Damaryanthi (2016), Harwiki (2013) dan Kimbal dkk. (2015) menunjukkan bahwa *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki *OCB* tinggi terhadap tempat ia berkerja maupun pada karyawan lainnya akan menunjukkan kinerja yang meningkat serta sikap yang lebih mudah bergaul, ramah, dan lebih dapat menerima pekerjaan yang ia dapatkan tanpa banyak mengeluh dan membantah.

Hasil rekapitulasi kuesioner pada variabel *OCB* dapat diketahui bahwa skor tertinggi terdapat pada dimensi kosekuensi dan pada variabel kinerja karyawan adalah pada dimensi kualitas kerja. Dari pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan yakin pada nilai- nilai organisasi dan akan memilih untuk bertahan pada organisasi. Kemampuan pegawai untuk bekerja sama di dalam tim sehingga tugas atau pekerjaan dapat terselesaikan secara efektif dan efesien sebagai kosekuensi dalam bekerja sehingga kualitas kerja menjadi lebih baik. Dengan demikian mampu untuk mencapai kinerja tertinggi. Hal tersebut telah menjelaskan mengenai hubungan antara *OCB* dengan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, variabel *OCB* dan kinerja karyawan berada dalam kategori baik sehingga *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *OCB* sebagai Variabel Mediator

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *OCB*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka akan mampu menciptakan *OCB* yang kuat pada diri karyawan. Sehingga, pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Arah pengaruh yang positif dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diberikan dan ditunjukkan oleh atasan maka akan semakin kuat pula *OCB* yang ditunjukkan oleh karyawan dengan demikian karyawan mampu untuk meningkatkan kinerjanya.

Chamariyah *et al.*, (2015) meneliti tentang gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dan menemukan gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap *OCB*. Oleh

karena itu, *OCB* memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Ini mungkin berarti bahwa kinerja karyawan meningkat menjadi maksimal karena dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dengan *OCB* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Jung *et al.*, (2007), Vigoda dan Gadot (2007), Warsito (2007) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *OCB*.

Hasil rekapitulasi kuesioner pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa rata-rata nilai yang tinggi untuk dimensi gaya kepemimpinan transformasional. Untuk variabel *OCB* dapat diketahui bahwa skor tertinggi terdapat pada dimensi kosekuensi dan pada variabel kinerja karyawan adalah pada dimensi kualitas kerja. Dari pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya kejelasan mengenai visi dan misi perusahaan disertai dengan motivasi yang diberikan atasan untuk karyawan untuk berkembang lebih maju sehingga terbentuk ikatan emosional yang kuat pada karyawan. Hal ini membuat karyawan untuk semangat terus bekerja keras sebagai kosekuensi dalam bekerja untuk meningkatkan kualitas kerja. Dengan kualitas kerja yang baik maka akan mampu untuk mencapai kinerja tertinggi, sehingga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai variabel mediator.

7. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *OCB* sebagai Variabel Mediator

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim yang diberikan organisasi maka akan mampu menciptakan *OCB* yang kuat pula pada diri karyawan sehingga pada akhirnya mampu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Arah pengaruh yang positif dapat diinterpretasikan bahwa karyawan merasa diberi suasana fisik dan psikologis yang nyaman oleh organisasi, kemudian iklim tersebut membuat karyawan merasa memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi sehingga karyawan akan memilih untuk bertahan pada organisasi. Dengan demikian akan berdampak pada implementasi kinerja yang tinggi.

Iklim organisasi dapat menjadi penyebab berkembangnya *OCB* dalam suatu organisasi. Adanya suasana kondusif dalam iklim organisasi akan mempengaruhi perilaku dan keadaan karyawan di dalam perusahaan tersebut sehingga dapat

meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, *OCB* memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa kinerja karyawan meningkat karena adanya hubungan iklim organisasi dengan *OCB* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Nugroho, dkk (2017) serta Abdillah dan Anita (2016) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *OCB*.

Hasil rekapitulasi kuesioner pada variabel iklim organisasi menunjukkan bahwa skor tertinggi adalah pada pernyataan “Saya merasa kurang nyaman selama bekerja karena rekan kerja yang lain bersifat individual dan tidak memiliki rasa kebersamaan” dan skor terendah adalah pada pernyataan “Menurut saya, perusahaan tidak pernah menjelaskan mengenai *reward* dan *punishment* yang ada”. Untuk variabel *OCB* dapat diketahui bahwa skor tertinggi terdapat pada dimensi kosekuensi dan pada variabel kinerja karyawan adalah pada dimensi kualitas kerja. Hasil tersebut menggambarkan bahwa organisasi telah memberikan penjelasan mengenai penghargaan atas prestasi yang dicapai oleh anggota organisasi maupun *punishment* yang ada sebagai kosekuensi dalam bekerja dan karyawan lebih tertarik untuk saling bekerja sama untuk sama-sama meningkatkan kualitas kerja. Dengan kualitas kerja yang baik maka akan mampu untuk mencapai kinerja tertinggi, sehingga iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebagai variabel mediator.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada Bank x. Ini artinya bahwa gaya kepemimpinan telah berkontribusi dalam menciptakan *OCB*. Hal ini ditunjukkan oleh kontribusi yang baik dari semua dimensi gaya kepemimpinan.
2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada Bank x. Ini artinya bahwa iklim organisasi telah berperan dalam menciptakan *OCB* dan hal ini ditunjukkan oleh kontribusi yang baik dari masing-masing dimensi iklim organisasi.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank x. Semakin baik gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dan diberikan oleh atasan terhadap karyawan, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi. Hal ini juga didukung kontribusi yang baik dari masing-masing dimensi gaya kepemimpinan.

4. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank x. Ini artinya bahwa iklim organisasi telah berperan dalam menciptakan OCB dan hal ini ditunjukkan oleh kontribusi yang baik dari masing-masing dimensi iklim organisasi.
5. *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank x. Semakin kuat *OCB* yang ditunjukkan karyawan maka akan menciptakan peningkatan kinerja yang lebih baik. Hal ini juga didukung secara positif atas kontribusi yang baik dari semua dimensi *OCB*.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* pada Bank x. *OCB* merupakan variabel mediator antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diberikan dan ditunjukkan oleh atasan maka akan semakin kuat pula *OCB* yang ditunjukkan oleh karyawan dengan demikian karyawan mampu untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga didukung kontribusi yang baik dari masing-masing dimensi gaya kepemimpinan.
7. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* pada Bank x. *OCB* merupakan variabel mediator antara iklim organisasi dan kinerja karyawan. Semakin baik iklim yang diberikan organisasi maka akan mampu menciptakan *OCB* yang kuat pula pada diri karyawan sehingga pada akhirnya mampu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh kontribusi yang baik dari masing-masing dimensi iklim organisasi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, maka terdapat saran-saran sebagai berikut:

1. Saran Akademis
 - a. Penelitian telah mengungkap hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi, *OCB* dan kinerja karyawan. Mengingat masih pentingnya kajian teori mengenai ke-empat variabel ini guna pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, maka variabel-variabel ini penting dan sangat berguna diteliti serta perlu diperkuat sebagai acuan membangun kerangka teoritik dalam konstelasi penelitian dan penting sebagai referensi guna memperkaya pokok bahasan pembelajaran di perguruan tinggi.
 - b. Peneliti berikutnya dianjurkan dapat meneliti pengaruh variabel-variabel lain seperti: budaya organisasi dan komitmen organisasional, dan sistem informasi sumber daya

mansuia (*human resource information system, HRIS*) untuk menguji kesahihan penelitian tentang kepuasan dan kinerja karyawan.

2. Saran Praktis

- a. Meskipun kinerja karyawan Bank x telah dicapai dengan baik, namun ada dimensi kuantitas terutama '*standar operation procedure (SOP)*' dan juga 'kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan' dalam dimensi kemampuan kerjasama sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih maksimal pada masa yang akan datang.
- b. Gaya kepemimpinan yang dipraktekkan di Bank x tergolong baik. Hal ini didukung oleh gaya kepemimpinan transformasional yang begitu menonjol. Namun dimensi management by exeption terutama indikator 'tindakan disiplin bagi karyawan yang melngga aturan yang berlaku' perlu mendapat perhatian pada masa yang akan datang agar mampu meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Meskipun iklim organisasi di Bank x telah terlaksana baik, namun pemimpin Bank Mandiri masih perlu melakukan sosialisasi terkait dengan perlunya penjelasan mengenai kebijakan '*rewards and pusnihment*'. Kegiatan sosialisasi ini diharapkan dapat menumbuhkan semangat kerja dan kepastian untuk mendapatkan ganjaran bagi karyawan yang berprestasi berprestasi maupun yang melakukan pelanggaran.
- d. *OCB* merupakan variabel mediator antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Telah terbukti bahwa *OCB* telah berperan dan berkontribusi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, namun pemimpin Bank x masih perlu mempertahankan dan bahkan meningkatkan peran *OCB* dengan menanamkan rasa memiliki (*sense of belonging*), rasa peduli (*sense of care*) agar pada gilirannya ada rasa beraksi (*sense of action*) guna menghasilkan hasil kerja yang lebih baik guna mendukung kinerja bersama.

REFERENSI

- Ahmad, Sowana Wadud., and Tanzin, Khan. 2016. Does Motivation Lead to Organizational Citizenship Behavior A Theoretical Review. *Global Journal of Management and Business Research*, 16 (7): 43-49.
- Alif, Abda. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal LPG. *Jurnal MiX*. Vol. Vi No. 2.

- Ariani, Dorothea Wahyu. 2012. Comparing Motives of Organizational Citizenship Behavior between Academic Staffs' Universities and Teller Staffs' Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Management*, 7(1): 161-168.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of extra-role performance, Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, Lu, Wei Zheng, Baiyin Yang dan Shyaijiao Bai. (2016). Transformational Leadership Social Capital and Organizational and Organization Innovation. *Leadership & Organizational Development Journal*, 37(7): 843-859.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 24*, Edisi Kedelapan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Lubis, M. Saleh. 2015. *Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja*. e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Volume 3, Nomor 2, Mei 2015: 75 – 84.
- Nazmah, Mariatin, dan Supriyantini. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Jurnal Analitika*. Vol 6 No. 2.
- Novelia, Mery, Bambang Suwasto, dan Ika Ruhana. 2016. Pengaruh Komitmen dan Organizational (OCB) terhadap Kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 38 No 2.
- Nurhayati, Diah, Maria Magdalena, dan Heru Sri W. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Loyalitas Kerja Terhadap *organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Journal of Management*. Vol. 2 No.2.
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Grafindo.
- Sugiono. 2016. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Thoha, Miftah. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.