

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DI BIRO ADMINISTRASI  
UMUM DAN KEUANGAN UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**Agung AWS Waspodo**

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta

Email: [awaspodo@gmail.com](mailto:awaspodo@gmail.com)

**Rista Ristiani**

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta

Email: ristayo@yahoo.com

**Agung Wahyu Handaru**

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta

Email: agung\_1127@yahoo.com

***ABSTRACT***

*Generally, the purposes of this research are: 1) to describe the leadership style, organizational commitment and organizational citizenship behavior (OCB) 2) to analyze the influence of leadership style towards OCB. 3) to analyze the influence of organizational commitment towards OCB. 4) to analyze the simultaneous influence of leadership style and organizational commitment towards OCB. Population of this research is the employees of the Bureau of Public Administration and Finance, State University of Jakarta. Type of the research is descriptive and the method is explanatory survey. The results of descriptive analysis explain a) selling leadership style is more dominant than the telling leadership style, participative and delegative b) organizational commitment of employees is quite high although normative commitment was still low. c) the OCB of employee was quite good although the dimensions of altruism and civic virtue were not good enough. The results of hypothesis testing explain 1) the influence of leadership style towards OCB of employee Bureau of Public administration and Finance UNJ the leadership style increases the OCB of employee will increase 2) the influence organizational commitment to OCB of employee that the organizational commitment can be predicted OCB of employees will increase.*

*Keywords: Leadership style, Organizational Commitment, Organizational  
Citizenship Behavior*

## PENDAHULUAN

Sebagai satu-satunya universitas negeri yang ada di Ibukota, Universitas Negeri Jakarta (UNJ) tidak mau kalah untuk dapat menciptakan SDM yang berkualitas dan siap menghadapi dunia kerja yang sesungguhnya. Sejalan dengan usaha mengubah *image* tersebut, peminat UNJ pun dari tahun ke tahun semakin bertambah sehingga menuntut para SDM yang berada di dalamnya harus siap dan makin berkualitas, diantaranya adalah mahasiswa, dosen dan pegawai. Peran pegawai penting karena merupakan ujung tombak dari sebuah perusahaan atau organisasi begitu pun sama halnya dengan universitas.

Salah satu lembaga penting UNJ yang didalamnya memiliki sejumlah pegawai adalah BAUK yaitu Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK), yang merupakan unsur pelaksana di bidang administrasi dan keuangan serta mempunyai kedudukan setaraf dengan biro-biro lainnya yang ada di lingkungan UNJ. Dengan tugas dan tanggung jawab tersebut maka para pegawai BAUK UNJ dituntut untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan kreatifitasnya secara cepat dan berkelanjutan. Bogler dan Somech (dalam Herman & Sunardi, 2007:1) mengingatkan bahwa “peningkatan efektifitas, efisiensi, dan kreatifitas tersebut sangat bergantung pada kesediaan para pegawai untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan.” Selain itu organisasi didalamnya pun didorong untuk tidak hanya melakukan kewajiban-kewajiban formalnya saja (perilaku *in-role*), tetapi juga dibangun melalui kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk berkontribusi lebih dan berperilaku positif di luar kewajiban di dalam organisasi (perilaku *extra-role*). Bentuk perilaku *extra-role* inilah yang sering disebut sebagai perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior—OCB*).

Sementara ini, bentuk perilaku *extra-role* itu pulalah yang masih menjadi permasalahan dan sudah selayaknya untuk selalu diperhatikan oleh para pegawai BAUK UNJ, pegawai dirasa belum bersedia untuk berperilaku OCB dikarenakan hal ini berkaitan dengan tingkat kehadiran dan jam kerja pegawai. Peneliti menduga

bahwa hal ini menunjukkan adanya gejala *conscientiousness* yang rendah, *conscientiousness* adalah salah satu dimensi dalam OCB yang berkaitan dengan jam kerja dan efektivitas kerja pegawai, dimana pegawai bersedia untuk datang tepat waktu dan menggunakan jam kerja dengan baik serta menghindari kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan pada saat jam kerja. Lalu untuk memperkuat hal tersebut, peneliti juga melakukan serangkaian pra penelitian untuk mengetahui berapa persen tingkat masing-masing dimensi OCB, hasil pra penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Pra Penelitian Pada BAAK UNJ**

No	Dimensi OCB	Persentase (%)
1	Berperilaku <i>Altruism</i>	74%
2	Berperilaku <i>Courtesy</i>	51,5%
3	Berperilaku <i>Sportmanship</i>	57%
4	Berperilaku <i>Civic Virtue</i>	64%
5	Berperilaku <i>Conscientiousness</i>	49%

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2013

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari lima dimensi OCB, dimensi *conscientiousness* berada pada persentase terendah yaitu 49%. Pada dimensi tersebut mencerminkan perilaku bahwa hanya sedikit pegawai yang bersedia bekerja melebihi apa yang harusnya dia kerjakan dan bahkan dibawah standar yang seharusnya. Selain itu pada dimensi lain juga terdapat persentase yang tidak terlalu tinggi yaitu dibawah 75% saja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai belum bersedia berperilaku OCB di organisasinya.

Berdasarkan berbagai faktor pendorong OCB yang dikemukakan oleh Pantja Djati (dalam Dana 2007) yaitu kepribadian dan suasana hati, budaya dan iklim organisasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi antara kualitas antara atasan-bawahan, masa kerja, jenis kelamin (*gender*), latar belakang pendidikan, usia. Hal diatas belum berjalan

maksimal dalam organisasi, pegawai masih merasa terdapat beberapa masalah dalam gaya kepemimpinan atasan mereka, diantaranya kesulitan untuk mendapatkan waktu berdiskusi mengenai tugas dan pekerjaan yang diberikan. Pimpinan yang sibuk membuat komunikasi menjadi kurang lancar dengan para pegawainya.

Salah satu faktor yang peneliti duga masih perlu dioptimalkan adalah gaya kepemimpinan. Syahril dan Widyarini (2007) mengatakan 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.

Para pegawai tetap dalam BAUK UNJ dinilai masih lamban dalam bekerja, hal ini banyak dikeluhkan oleh para mahasiswa terutama yang pernah berkepentingan untuk urusan administrasi. Selain itu, jika melihat begitu kompleksnya dimensi-dimensi OCB, dapat diduga faktor lain yang membentuk OCB adalah komitmen organisasionalnya terutama komitmen para pegawai tetapnya. Itu karena menurut Gendhus (dalam Dwi 2008: 1) menegaskan: “Rendahnya komitmen anggota organisasi akan menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti kerja lamban, mogok kerja, pindah kerja (*turn over*), tingkat absensi tinggi, dan sebagainya.” Pernyataan tersebut mengisyaratkan bahwa rendahnya komitmen organisasi akan menimbulkan berbagai perilaku yang kontradiksi terhadap OCB.

Selain itu melihat tingkat absensi pegawai yang telah dijelaskan sebelumnya, mendukung pernyataan mengenai dugaan bahwa komitmen organisasional pegawai yang masih rendah, oleh karena itu diduga komitmen organisasional sebagai masalah yang terdapat di dalam organisasi.

## **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui gambaran dari gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Jakarta.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh atau tidak antara gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Jakarta.
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh atau tidak antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Jakarta.
4. Untuk mengetahui adanya pengaruh atau tidak antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Jakarta

## **KAJIAN TEORI**

### ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Menurut Robbins dan Judge (2008 : 40), OCB ialah perilaku pilihan yang tidak termasuk dalam kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Dengan maksud yang tidak jauh berbeda, Organ (Purba & Seniati 2004 : 106) pun mengatakan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini menunjukkan bahwa perilaku tersebut tidak termasuk di dalam deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun, perusahaan tidak akan menghukumnya.

Di sisi lain, Van Dyne et al, (Jahangir, Akbar, & Haq 2004: 77-78) mengatakan bahwa OCB, atau yang disebutnya sebagai *extra-role behavior* (ERB),

adalah perilaku yang menguntungkan organisasi dan/atau diarahkan untuk menguntungkan organisasi, dilakukan secara sukarela, dan melebihi ekspektasi peran yang ada. Artinya, OCB secara sederhana dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang berakar dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi melebihi peran inti atau tugasnya terhadap perusahaannya. Perilaku tersebut dilakukannya, baik secara disadari maupun tidak disadari, diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaannya.

Sebagai suatu bentuk perilaku karyawan yang cukup komprehensif dan memiliki arti penting dalam mencapai keunggulan kinerja sebuah organisasi, menurut Organ (Purba & Seniati 2004 : 106), OCB memiliki beberapa dimensi perilaku yang membentuknya, yaitu kesanggupan karyawan untuk memenuhi kinerja di atas standar minimum (*conscientiousness*), partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi (*civic virtue*), keinginan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain dan atau rekan kerja (*altruism*), kecenderungan untuk memandang organisasi pada aspek-aspek positifnya (*sportmanship*), serta sikap baik dan hormat kepada setiap orang dalam lingkungan organisasi (*courtesy*).

Peneliti dapat menarik kesimpulan dari definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, bahwa OCB adalah sebuah perilaku, dimana pegawai mau melakukan pekerjaan ekstra di luar pekerjaan utamanya, seperti kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku di perusahaan tersebut, suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, mau melakukan pekerjaan ekstra jika dibutuhkan, serta mau mencari jalan untuk memperbaiki kualitas produk

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Schmidt dan Robert (2009:221), “Perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik dan demokratik”. Menurut pendapat yang diutarakan, sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Kombinasi dari kedua faktor

inilah yang menentukan pada tingkat mana seorang pemimpin mempraktikkan perilaku kepemimpinan.

Lain halnya dengan Hersey, Paul, William, Blanchard (1981) menjelaskan ada 4 dimensi pada gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya 1 (G1) : *Telling* (Memberitahukan)
2. Gaya 2 (G2) : *Selling* (menjajakan)
3. Gaya 3 (G3) : *Partisipatif* (mengikutsertakan)
4. Gaya 4 (G4) : *Delegatif* (mendelegasikan)

Pada gaya *telling* ditunjukkan perilaku pada pimpinan yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan. Gaya ini dicitrakan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahukan mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas inisiatif. Sedangkan pada gaya *selling* ditunjukkan oleh perilaku pimpinan yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan. Dalam menggunakan gaya ini dukungan ditingkatkan, namun pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pimpinan.

Gaya *partisipatif* yaitu perilaku pimpinan yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan gaya 3 ini, pimpinan dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, untuk gaya *delegatif* ditunjukkan oleh perilaku pimpinan yang rendah dukungan dan rendah pengarahan. Pimpinan mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuat keputusan di delegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Dari penjelasan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Dengan kata lain,

dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya usaha pencapaiannya tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas kepemimpinan

### **Komitmen Organisasional**

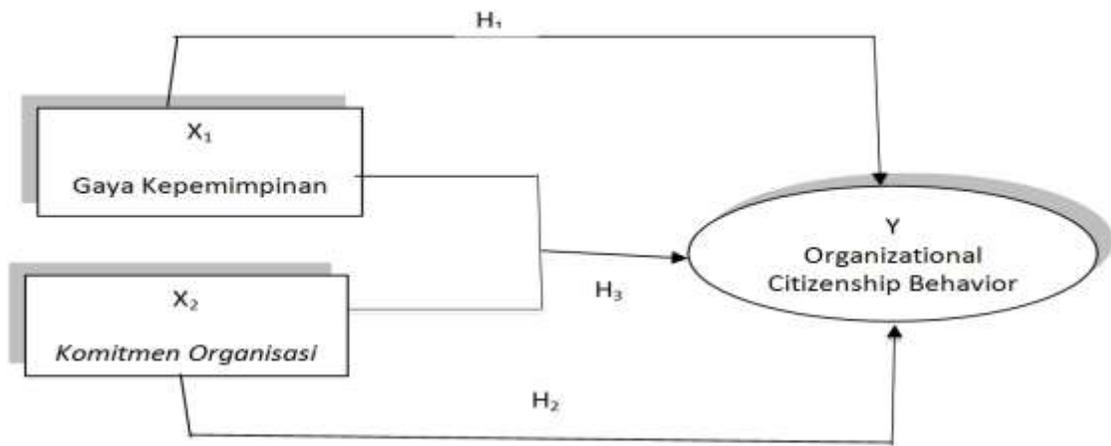
Mowday, Porter, dan Steers (dalam Lagomarsino & Cardona 2003 : 1) berpendapat bahwa komitmen organisasional menunjukkan hubungan antara karyawan dan organisasinya, orientasinya di dalam organisasi tersebut, sehingga ia bersedia menyumbangkan tenaganya dan mengikat dirinya melalui aktivitas-aktivitas dan keterikatan dalam mencapai tujuan atau kesuksesan organisasi. Sedangkan, Robbins dan Judge (2008 : 100) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah tingkat saat seorang karyawan memihak organisasinya beserta tujuan-tujuannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Di sisi lain, Allen dan Meyer (dalam Ratri 2006 : 29) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai *a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization and (b) has implication for decisions to continue or discontinue membership in the organization*. Artinya, komitmen organisasi merupakan kondisi psikologi seorang karyawan yang mensifatkan hubungannya dengan organisasinya dan mempengaruhi keputusannya untuk melanjutkan atau tidak keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Selain itu, Allen dan Meyer (Robbins & Judge 2008 : 101) juga mengutarakan tiga komponen komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen keberlanjutan (*continuence commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*).

Komitmen afektif ialah komitmen yang berkaitan dengan adanya keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasinya. Komitmen keberlanjutan ialah komitmen rasional yang berdasarkan pertimbangan untung rugi jika meninggalkan organisasinya. Sedangkan, komitmen normatif ialah komitmen yang terbentuk karena adanya perasaan wajib dalam diri karyawan untuk tetap bekerja di dalam organisasinya berdasarkan alasan-alasan moral dan etis.

Kesimpulannya bahwa Komitmen organisasi bukan hanya sekedar keanggotan seorang dalam sebuah perusahaan, tetapi juga rasa ikut memiliki perusahaan tersebut. Memiliki rasa suka terhadap organisasinya sehingga pegawai pun akan berusaha melakukan yang terbaik untuk nama baik perusahaannya dan demi tercapainya visi misi perusahaan.

### Model Penelitian



**Gambar 1: Model Penelitian**

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2013

### Hipotesis

- Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Biro Administrasi Umum dan Keuangan UNJ
- Hipotesis 2: Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Biro Administrasi Umum dan Keuangan UNJ
- Hipotesis 3: Gaya Kepemimpinan dan Komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Biro Administrasi Umum dan Keuangan UNJ

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan menggunakan metode *explanatory survey*. Penelitian ini dilaksanakan di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Jakarta (BAUK UNJ) yang terletak di Jl Rawamangun Muka, Jakarta 13220. Metode pengambilan sampel menggunakan *propotional stratified random sampling*. Dalam rangka menentukan besarnya sampel, peneliti menggunakan rumus slovin sehingga diambil sebanyak 78 responden dari total populasi yang berjumlah 96 pegawai. Adapun distribusi sampelnya tersaji pada Tabel 2.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Kriteria pengujian validitas yaitu: Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrumen atau *item* pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen, dalam hal ini kuisioner, dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. penghitungan uji reliabilitas menggunakan uji *cronbach's alpha*, dengan kriteria sebagai berikut: Jika nilai *cronbach's alpha*  $> 0.6$ , maka instrumen penelitian reliable

**Tabel 3. Hasil uji validitas**

Variabel	Jumlah item sebelum diuji	Jumlah item tidak valid	Jumlah item valid
Gaya Kepemimpinan	16	0	16
Komitmen Organisasional	7	0	7
OCB	15	0	15

Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2013

**Tabel 4. Hasil uji reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Minimum	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.916	0.6	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.888	0.6	Reliabel
OCB	0.914	0.6	Reliabel

Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2013

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item yang digunakan dalam kuesioner adalah valid, Selain itu hasil uji reliabilitas, skor *cronbach's alpha* untuk variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan OCB secara berurutan sebesar 0.916, 0.888, dan 0.914. Jadi, instrumen dari ketiga variabel tersebut dinyatakan reliabel karena nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.6.

**Tabel 2. Distribusi Sampel**

	Kategori Sampel	Jumlah	Prosentase
<b>Jenis Kelamin</b>	Pria	37	47.5%
	Wanita	41	52.5%
<b>Usia</b>	<30	8	10%
	30 – 35	16	21%
	36 – 40	12	15%
	41 – 45	19	24%
	46 – 50	17	22%
	> 50	6	8%
<b>Masa Kerja</b>	<5	18	23%
	5 – 10	13	17%
	11 – 20	49	37%
	> 20	18	23%
<b>Pendidikan Terakhir</b>	SLTA	27	35%
	D1-D3	9	11%
	S1	40	51%
	S2	2	3%
	S3	0	0
<b>Golongan</b>	I A – I D	0	0
	II A – II D	21	27%
	III A – III D	54	69%
	IV A – IV D	3	4%
<b>Status</b>	Menikah	67	86%
	Belum Menikah	11	14%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2013

### Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya berdistribusi normal, mendekati normal, atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati

normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *kolmogorov-smirnov* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi lebih besar dari 0.05.

### **Uji Linearitas**

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 21.0. Kriteria dalam uji linearitas adalah dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0.05.

### **Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (independen). Multikolinearitas dapat diketahui dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Jika besar  $VIF < 5$  maka mencerminkan tidak ada multikolinieritas.

### **Uji Heteroskedastisitas**

Bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode uji Spearman's Rho, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*unstandardized residual*) dengan masing-masing variabel independen. Jika signifikansi kurang dari 0,05, maka terjadi masalah heteroskedastisitas.

### **Uji Hipotesis**

#### ***Pengujian Regresi Linear Sederhana (Uji t)***

Uji t dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh secara positif dan signifikan dari masing-masing variabel independent (bebas) terhadap variabel dependent (terikat).

#### **Kriteria**

1.  $H_0$  diterima jika nilai signifikansi lebih besar dari 0.05.

2.  $H_0$  ditolak jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05

### ***Pengujian Regresi Linear Sederhana (Uji F)***

Dalam penelitian ini, analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel bebas. Adapun hasil regresi linear berganda untuk variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap OCB secara parsial

#### **Kriteria :**

1. Nilai signifikansi lebih besar dari 0.05.
2. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Deskriptif**

**Tabel 5. Hasil Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan**

No	Mean Dimensi	SS %	S %	R %	TS %	STS %
1	Gaya Kepemimpinan Selling	5,7	23,25	35	36	0,0
2	Gaya Kepemimpinan Telling	0,0	9,4	39,6	51	0,0
3	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0,0	6,68	45,39	47,93	0,0
4	Gaya Kepemimpinan Delegatif	2,85	16,32	40,88	37,94	0,0
<b>Mean Variabel Gaya Kepemimpinan (%)</b>		<b>2,13</b>	<b>13,91</b>	<b>40,19</b>	<b>43,21</b>	<b>0,0</b>

Jadi kesimpulan yang diambil dari Tabel 5, rata-rata responden tidak setuju dengan gaya kepemimpinan di organisasi mereka dikarenakan dari hasil wawancara, sebagian besar pegawai mengeluhkan sistem yang diterapkan oleh pimpinan mereka. Sebagian besar mengatakan pimpinan mereka hanya mengarahkan dan menjadwalkan tugas tanpa memikirkan kesanggupan para pegawainya. Sehingga bisa dikatakan bahwa gaya kepemimpinan di BAUK UNJ cenderung kurang baik.

**Tabel 6. Hasil Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi**

No	Mean Dimensi	SS	S	R	TS	STS
		%	%	%	%	%
1	"Komitmen Afektif"	18.5	56.4	16.	8.9	0
2	"Komitmen Keberlanjutan"	12.8	54.2	22.2	8.9	1.7
3	"komitmen normatif"	7.7	15.3	37.2	37.2	2.6
<b>Komitmen Organisasi (%)</b>		13	41.9	25.1	18.3	1.4

Dari Tabel 6 dapat ditarik kesimpulan bahwa para pegawai kurang merasa berkomitmen terhadap universitas atau pun terhadap pekerjaannya. Kurang berkomitmen ini bukan berarti mereka tidak berkomitmen. Karena rata-rata responden yang telah bekerja di fakultas adalah pegawai dengan rentang waktu bekerja yang lama yaitu lebih dari 11-20 tahun. Masa kerja yang lama ini dapat mengindikasikan adanya komitmen organisasi yang cukup.

**Tabel 7. Hasil Analisis Deskriptif Organizational Citizenship Behavior**

No	Mean Dimensi	SS	S	R	TS	STS
		%	%	%	%	%
1	"Altruism"	8.9	41	32	16.	1.9
2	"Courtesy"	8.65	65.3	18.9	7.05	0
3	"Conscientiousness"	11.53	65.8	20.08	2.56	0
4	"Civic Virtue"	8.54	60.6	22.2	6.8	1,7
5	"Sportmanship"	17.52	50.4	23.9	8.1	0
<b>Mean Variabel Y</b>		11.02	56.63	23.41	8.1	0.72

Dari Tabel 7 disimpulkan bahwa pegawai menganggap diri mereka sudah berperilaku OCB, mereka setuju dengan pernyataan yang mendukung perilaku OCB walaupun dalam praktiknya mungkin belum sesuai. Oleh karena itu diduga untuk memaksimalkan tingkat OCB pegawai perlu ditingkatkan lagi rasa berkomitmen dalam organisasi dan juga gaya kepemimpinan yang mendukung dari atasan.

**Tabel 8. Hasil uji normalitas**

	Kolmogorov-Smirnova		
	Statistic	Df	Sig.
Gaya_kepemimpinan	,126	78	,058
komitmen_organisasi	,113	78	,156
OCB	,126	78	,066

Hasil uji normalitas pada Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0.058, komitmen organisasi sebesar 0.156, dan OCB sebesar 0.066. Jadi, variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan OCB berdistribusi normal. Hal tersebut karena nilai signifikansi untuk seluruh variabel lebih besar dari 0.05

**Tabel 9. Hasil uji linearitas**

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB*Gaya_kepemimpinan	Between Groups	(Combined )	908,405	21	43,262	3,330	,000
		Linearity	433,478	1	433,478	33,370	<b>,000</b>
		Deviation from Linearity	475,017	20	23,751	1,828	,047
		Within Groups	584,550	45	12,990		
Total			1493,045	78			

Berdasarkan hasil linearitas pada Tabel 9, diketahui nilai signifikansi pada *linearity* sebesar 0,000. Jadi, dapat disimpulkan bahwa antara variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan OCB memiliki hubungan yang linear, hal ini karena nilai signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan 0.05.

**Tabel 10. Hasil uji multikolinearitas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan	.461	2.171
	Komitmen Organisasi	.461	2.171

Berdasarkan hasil multikolinearitas pada Tabel 10, diketahui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk kedua variabel masing-masing sebesar 2.171. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak adanya multikolinearitas dalam model regresi yang digunakan, hal ini karena nilai VIF sebesar  $2.171 < 5$

**Tabel 11. Hasil uji heteroskedastitas**

Correlations					
			gaya_kepemimpinan	komitmen_organisasi	Unstandardized Residual
Spearman's rho	gaya_kepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	.738**	.063
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.581
		N	78	78	78
	komitmen_organisasi	Correlation Coefficient	.738**	1.000	-.022
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.846
		N	78	78	78
Unstandardized Residual		Correlation Coefficient	.063	-.022	1.000
		Sig. (2-tailed)	.581	.846	.
		N	78	78	78

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pada Tabel 11 diketahui korelasi antara gaya kepemimpinan dengan *unstandardized residual* menghasilkan nilai signifikansi 0.581 dan korelasi antara lingkungan kerja dengan *unstandardized residual* menghasilkan nilai 0.846. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya masalah heteroskedastisitas, hal ini karena nilai signifikansi korelasi lebih besar dari 0.05.

### Uji Hipotesis

**Tabel 12. Uji Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.373	4.727		4.099	.000
	gaya_kepemimpinan	1.192	.093	.822	12.854	.000
	komitmen_organisasi	.145	.099	.094	2.469	.004

Sumber: Perhitungan SPSS 21

Berdasarkan Tabel 12, signifikansi pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0.000, dengan demikian lebih kecil dari 0.05. Kesimpulan yang dapat diambil,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB Tabel 12. juga menunjukkan signifikansi sebesar 0.004. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05. Artinya,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional dan OCB. Itu berarti kedua variabel terbukti secara empiris memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

**Tabel 13. Hasil Uji F (ANOVA) Variabel Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Variabel OCB**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3798.077	2	1899.038	114.531	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1243.577	75	16.581		
	Total	5041.654	77			

a. Dependent Variable: ocb

b. Predictors: (Constant), gaya\_kepemimpinan, komitmen\_organisasi

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 21.0

Pada Tabel 13 nilai signifikansi pada uji F sebesar 0.000, dengan demikian lebih kecil dari 0.05. Kesimpulan yang dapat diambil,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hipotesisnya adalah gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Itu berarti OCB terbukti secara empiris dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.

**Tabel 14. Hasil Analisis Determinasi  $H_3$**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.868 <sup>a</sup>	.753	.747	4.072

a. Predictors: (Constant), gaya\_kepemimpinan, komitmen\_organisasi

b. Dependent Variable: ocb

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 21.0

Berdasarkan Tabel 14 nilai  $R^2$  yang tercantum sebesar 0,753. Dengan demikian, variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional secara simultan

memiliki persentase sumbangan pengaruh terhadap variabel OCB sebesar 75.3%. Sisanya, 24.7% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terlibat dalam model persamaan regresi linear berganda tersebut. Sementara itu, nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0.747.

**Tabel 15. Persamaan Regresi**

<b>Analisis</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Persamaan Regresi</b>
Analisis Regresi Linear Sederhana	H <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan terhadap KOCB	<b>19.373</b>
	H <sub>2</sub> :Komitmen Organisasi terhadap OCB	<b>1.192</b>
	H <sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap OCB (simultan)	<b>.145</b>
Analisis Regresi Linear Berganda	Gaya Kepemimpinan terhadap OCB (parsial)	
	Komitmen Organisasi terhadap OCB(parsial)	

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berikut ini merupakan kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian ini :

1. Gambaran gaya kepemimpinan BAUK UNJ yaitu cenderung ke dalam gaya *telling* ditunjukkan perilaku pada pimpinan yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan, dalam hal komitmen organisasional pegawai masuk kedalam kategori komitmen keberlanjutan ialah komitmen rasional yang berdasarkan pertimbangan untung rugi jika meninggalkan organisasinya.. Lalu untuk gambaran OCB, karyawan sangat rendah dalam dimensi *consticuesness* yang terlihat dari perilaku seperti tidak tepat waktu dan kurang efektif dalam jam kerja.
2. Gaya Kepemimpinan terbukti secara empiris berpengaruh terhadap OCB pegawai pada BAUK di Universitas Negeri Jakarta.

3. Komitmen organisasional terbukti secara empiris memiliki pengaruh yang signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai BAUK di Universitas Negeri Jakarta.
4. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional terbukti secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB pada pegawai BAUK di Universitas Negeri Jakarta.

### **Saran**

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan peneliti, berikut dikemukakan beberapa saran yang dianggap relevan:

#### ***Untuk penelitian lanjutan:***

Penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan objek penelitian yang berbeda serta dengan *item* pernyataan pada kuisisioner yang valid dan reliabel.

#### ***Untuk BAUK UNJ :***

Pimpinan sebaiknya lebih memberikan waktu untuk pegawai berkonsultasi dengan atasan dan selalu memberikan motivasi bagi pegawai dalam melakukan aktivitas kerja mereka. Selain itu melakukan internalisasi nilai, visi dan misinya kepada para pegawainya secara berkelanjutan dengan pendekatan psikologis dan kultural agar terbangun komitmen yang baik guna meningkatkan OCB di dalam diri mereka. Terkait dengan perilaku OCB para pegawai, sudah selayaknya disediakan fasilitas atau wadah yang dapat menampung seluruh aspirasi anggotanya sehingga diharapkan dapat mengurangi sikap mengeluh kepada sesama rekan kerja. Saran terakhir yaitu memberikan *reward* kepada para pegawai yang berprestasi dan menetapkan sanksi kepada para pegawai yang bersalah secara adil dan proporsional.

## DAFTAR RUJUKAN

- Dana, Mubasysyir Hasanbasri. 2007. "Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Politeknik Kesehatan Banjarmasin" Working Paper Series, No 2.
- Dwi, Kartika, 2008. "Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Prediktor dari Sikap terhadap Perubahan Organisasi," *Skripsi*, Universitas Indonesia.
- Hersey, Paul, William, dan Blanchard., 1981, *Management of Organization Behavior*, Terjemahan Nurtai, STKS, Bandung
- Jahangir, Nadim, Mohammad Muzahid Akbar, dan Mahmudul Haq, 2004. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *BRAC University Journal*, Vol. I, No. 2, p. 75-85.
- Lagomarsino, Raul dan Pablo Cardona, 2003. "Relationship Among Leadership, Organizational Commitment, and OCB in Uruguayan Health Institutions," *Working Paper*, No. 494, February 2003, Barcelona: University of Navarra. .
- Purba, Debora Eflina dan Ali Nina Liche Seniati, 2004. "Pengaruh Kepribadian Dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenzhip Behavior*," *Makara Sosial Humaniora*, Vol. 8, No 3, Desember 2004: 105-111.
- Ratri, Sri Dewi. 2006. "Komitmen Bekerja dan Iklim Organisasi," *Skripsi*, Universitas Indonesia.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008, "Perilaku Organisasi." Buku 1. Edisi 12.
- Schmidt, H Werren, Robert Tannenbaum, 2009. "How to choose a leadership pattern," London
- Syahril Nuraida MM, dan Widyarini Nilam, 2007 "Kepribadian, Kepemimpinan Transformasional, dan Perilaku Kewargaorganisasian (OCB)." *Skripsi*: Universitas Gunadarma.
- Van Dyne, Linn, J. W. Graham dan R. M. Dienesch, 1994. "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and

Validation," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, Agustus 1994:  
765–802.