

PERAN PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Ignatius Romouldus Shorinji Ganggut
Program Magister Psikologi Fakultas Psikologi
Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
shorinjiganggut@yahoo.com

Kronologi Naskah:

Naskah Masuk, 27 Agustus 2018, Revisi 17 September
Diterima 20 Oktober 2018

Abstract. This research aims to determine the significant role of leadership and quality of worklife to organizational citizenship behavior of the employees. Nowadays, in order to be able to compete, each company must operate as effectively and efficiently as possible. This research was conducted to 75 employees of HRD & GA division of PT. Lamongan Beach Dok. The sample selection was done by purposive sampling technique. Hypothesis testing was done by multiple regression analysis. Based on the analysis that has been done, It is came up the conclusion that the hypothesis is accepted, which means that the perception of leadership style and Quality of Work Life plays significant role on Organizational Citizenship Behavior. Based on the analysis, the F value is 37.620 and $p < 0.01$, which means that the perception of leadership style and Quality of Work Life simultaneously has significant role to OCB. The effective contribution value of leadership and quality of worklife (R^2) collectively is 51.1%. While in partially, the effective contribution value of leadership on OCB is 16.21%, and the effective contribution value of quality of worklife on OCB is 34.88%. Around 48.9% is the contribution of other factors that are still to be investigated further.

Keywords: *organizational citizenship behavior, leadership, path goal theory of leadership, quality of worklife*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empirik peran kepemimpinan dan quality of worklife terhadap Organizational citizenship behavior pada karyawan. Dewasa ini, agar mampu bersaing, setiap perusahaan harus beroperasi seefektif dan seefisien mungkin. Penelitian ini dilakukan pada 75 orang karyawan divisi HRD & GA PT. Dok Pantai Lamongan. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling dan pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka ditariklah kesimpulan bahwa hipotesis penelitian ini diterima, yang berarti persepsi gaya kepemimpinan dan Quality of Work Life berperan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai F sebesar 37,620, dengan $p < 0,01$ yang berarti bahwa persepsi gaya kepemimpinan dan Quality of Work Life secara simultan berperan positif signifikan terhadap OCB. Sumbangan efektif dari gaya kepemimpinan dan quality of work life (R^2) secara bersama-sama adalah 0,511 atau sebesar 51,1%. Sedangkan secara sendiri-sendiri, sumbangan efektif kepemimpinan terhadap OCB adalah sebesar 16,21%, dan sumbangan efektif quality of worklife terhadap OCB adalah sebesar 34,88%. Sebanyak 48,9% adalah sumbangan dari faktor-faktor lain yang masih harus diteliti lebih lanjut.

Kata kunci: *organizational citizenship behavior, kepemimpinan, teori kepemimpinan path goal, quality of worklife*

Era globalisasi dewasa ini menuntut setiap perusahaan atau organisasi untuk berkompetisi semakin ketat. Guna menghadapi tantangan tersebut, dibutuhkan kebijakan dalam pengelolaan SDM (Sumber Daya Manusia). Pengelolaan SDM dibutuhkan untuk mencetak tenaga kerja handal dengan mental yang kuat guna menghadapi persaingan keras era globalisasi ini. Menurut Gomes (1995), Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sama penting seperti pekerjaan itu sendiri. Adanya alat-alat atau instrumen pendukung proses produksi dengan teknologi paling mutakhir pun akan sia-sia apabila sumber daya manusianya tidak mampu mengoperasikannya secara optimal.

Untuk mencapai kinerja tinggi, maka karyawan dituntut untuk menunjukkan "perilaku yang sesuai" dengan perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi akan mengarah pada munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku kerelaan untuk melakukan lebih dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2004). Perilaku ini merupakan suatu keunikan di tempat kerja. sifatnya bebas, umumnya muncul secara spontan diluar prosedur kerja dan pemberian upah formal. Karena sifatnya yang bebas tersebut, maka perilaku ini cenderung akan menurun bila dilakukan pengawasan (Niehoff & Moorman, dalam Ariani, 2010).

Contoh perilaku yang masuk dalam kategori *Organizational Citizenship Behavior* adalah rela membantu rekan kerja, mau melakukan pekerjaan ekstra diluar standar kewajibannya, menghindari terciptanya konflik dalam organisasi, menghargai dan menaati semua peraturan yang ada di dalam organisasi, mau mentoleransi sesuatu yang kurang ideal dalam organisasi, mau memberi saran-saran yang membangun, tidak membuang-buang waktu, dan melindungi properti organisasi. Semua perilaku ini bukan bagian dari kerja formal, dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan, namun tetap mendukung fungsi organisasi secara efektif (Robbins, 2008). Sesuai istilah yang diberikan oleh Organ (dalam Alizadeh, Darvishi, Nazari, & Emami, 2012) OCB merefleksikan "*good soldier syndrome*" atau sindrom tentara teladan yang sangat diperlukan bagi kesejahteraan dan keberfungsian organisasi yang lebih baik.

Beberapa penelitian menemukan bahwa OCB mempengaruhi performa organisasi. Wei (2014) melakukan penelitian tentang hubungan antara OCB individu dan OCB Organisasi dengan performa kerja karyawan di Taiwan. Penelitian ini menemukan bahwa OCB individu dan OCB kelompok memiliki hubungan positif terhadap performa kerja. Ditemukan juga bahwa OCB lebih bermanfaat bagi karyawan yang kurang berpengalaman daripada yang sudah berpengalaman.

Chughtai (2008) melakukan penelitian terhadap sejumlah dosen perguruan tinggi di Pakistan, dan menemukan bahwa

keterlibatan kerja (*Job Involvement*) memiliki korelasi signifikan dengan *in-role performance (Job Desc)* dan *extra-role performance (OCB)*. Yun, Cox, Sims, dan Salam(2007) dalam penelitiannya tentang kepemimpinan dan perilaku OCB dalam kelompok menemukan bahwa *aversive leadership* (pemimpin yang keras dan tidak segan menghukum bawahannya jika melakukan kesalahan) memiliki hubungan langsung dengan OCB dalam kelompok. *Aversive leader* tidak hanya akan membuat karyawannya tidak bahagia, tapi juga akan membuat karyawan enggan melakukan lebih.

PT. Dok Pantai Lamongan adalah sebuah perusahaan industri maritim yang bergerak di bidang jasa perbaikan dan perawatan kapal. Berdasarkan data awal yang telah dihimpun oleh peneliti, menarik ditelusuri bahwa etos kerja sebagian besar karyawan di PT. Dok Pantai Lamongan bisa dikatakan kurang. Peneliti menemukan adanya indikasi karyawan yang cenderung berperilaku "tidak sesuai" dengan tuntutan organisasi. Mulai dari tingkat *turnover* yang cukup tinggi, absensi, keterlambatan, pulang lebih awal sebelum waktunya, bekerja tidak sepenuh hati, bermalas-malasan, sering menunda-nunda pekerjaan, dan komunikasi antar karyawan yang tidak berjalan dengan baik. Hal ini memberi kesan bahwa karyawan hanya melakukan pekerjaannya secara transaksional tanpa adanya rasa "keterikatan" dengan pekerjaannya dan menunjukkan bahwa karyawan kurang memiliki watak kewargaan dalam organisasi. Jika hal ini dibiarkan terus menerus tentu akan menimbulkan disintegrasi organisasi, yang akan memicu kolapsnya organisasi.

Tugas pemimpin adalah selalu menjaga iklim organisasi agar selalu kondusif. Menurut Podsakoff, McKenzie, Paine, dan Bachrach(2000), OCB dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu karakteristik individu anggota organisasi (karyawan), karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, dan karakteristik pemimpin. Pemimpin yang baik secara tidak langsung akan mempengaruhi perilaku OCB pada karyawan. Oğuz (2010) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan OCB pada guru, dan temuan penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan

transformasional dan transaksional berhubungan positif dengan perilaku OCB pada guru. Penelitian yang dilakukan oleh Khan, Ghouri, dan Awang (2013) masih mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan kharismatik dengan perilaku OCB menghasilkan kesimpulan bahwa semua gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh terhadap OCB, hanya saja hubungan yang ada dalam gaya kepemimpinan transformasional masih lebih kuat dibanding gaya kepemimpinan kharismatik. Penelitian yang dilakukan oleh Riaz dan Haider (2010) menemukan bahwa karyawan akan lebih puas dengan karirnya apabila pemimpin menggunakan gaya transformasional, sedangkan pemimpin yang transaksional akan lebih banyak mempengaruhi kesuksesan dalam bekerja.

Salah satu teori kepemimpinan yang menarik untuk diteliti hubungannya dengan OCB adalah teori kepemimpinan *path goal*. Gomez, Balkin, dan Cardy (2005) mengungkapkan bahwa *path goal theory* adalah teori yang fokus pada cara pemimpin mempengaruhi persepsi bawahannya terhadap sasaran kerja dan mengarahkannya untuk mengejar sasarannya tersebut. Menurut teori *Path-Goal*, pemimpin yang efektif ditentukan oleh bagaimana cara yang ditempuhnya dalam memberikan pengarahan, motivasi, dan dukungan kepada para pengikutnya untuk mencapai tujuan mereka (Runtu, 2003). Teori kepemimpinan *path goal* meliputi gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi merupakan seperangkat gaya kepemimpinan supervisi yang pada pokoknya berhubungan dengan tugas pekerjaan dan perilaku supervisi berorientasi manusia (House, 1996). Pemimpin dapat menggunakan salah satu dari keempat gaya tersebut untuk mempengaruhi persepsi para bawahan, memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif (Griffin dalam Raharjo & Nafisah, 2006).

Berdasarkan data awal yang dikumpulkan oleh peneliti di lapangan, banyak karyawan yang merasa bahwa pemimpinnya kurang memiliki kemampuan intelektual yang memadai, karena

kurang cepat dalam pengambilan keputusan, dan juga kerap mengambil keputusan yang keliru. Walaupun demikian, karyawan masih sangat menghormati pemimpin karena sikapnya yang berwibawa dan kedekatannya dengan karyawan. Pemimpin juga menghargai hak-hak karyawan sebagai anggota organisasi dengan memberi hak kebebasan berpendapat dan mengungkapkan saran-saran yang membangun demi kebaikan bersama dan kemajuan organisasi ke arah yang lebih baik. Berdasarkan kondisi praktis ini, maka teori kepemimpinan *path goal* menjadi tema yang menarik untuk diteliti. Bagaimana karyawan mempersepsikan pemimpinnya melalui empat aspek utama teori kepemimpinan *path goal* yaitu direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi akan mencerminkan kondisi atau kriteria ideal seorang pemimpin dalam menggerakkan karyawannya untuk bekerja lebih baik, mencapai hasil yang baik dan juga menjadi warga organisasi yang baik

Kajian mengenai OCB juga dapat dilakukan melalui pendekatan *Quality of Work Life* (QWL). QWL biasa disebut juga kualitas kehidupan kerja, dan merupakan proses dimana sebuah organisasi menjawab kebutuhan karyawan-karyawannya melalui pengembangan mekanisme pengambilan keputusan yang memungkinkan karyawan untuk turut berpartisipasi dalam mendesain kehidupan mereka di tempat kerja (Robbins, 1998). Tujuan dasar penerapan QWL adalah agar tercapai kondisi SDM yang merasa nyaman demi mendukung kemampuannya untuk mewujudkan produktivitas kerja yang tinggi. Kondisi kenyamanan di tempat kerja akan terwujud dari adanya rasa aman dan puas dalam bekerja, karena karyawan merasa diperlakukan secara menyenangkan dan manusiawi. Adanya rasa aman dan nyaman dalam bekerja akan membuat karyawan semakin loyal dengan pekerjaannya. Karyawan akan bekerja sepenuh hati, memberikan semuanya untuk organisasi, sehingga dalam diri karyawan otomatis akan terbentuk perilaku kewargaan organisasi (OCB).

Darabi, Mehdizadeh, Arefi, dan Ghasemi(2013) dalam penelitiannya tentang hubungan antara *Quality of Work Life* dengan Kepuasan kerja guru menyimpulkan jika *Quality of Work*

Life semakin meningkat, maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. Sajjad dan Abbasi (2014) dalam hasil penelitiannya mengemukakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara *Quality of Work Life* dengan komitmen organisasi pada pegawai kantor Bea Cukai di Iran.

Young An, Hee Yom, & Ruggiero (2011) yang meneliti tentang prediktor efektivitas organisasi, menemukan bahwa budaya organisasi dan *Quality of Work Life* pada para perawat rumah sakit di Korea mampu menjadi prediktor sekaligus memiliki hubungan yang kuat dengan efektivitas organisasi. Talebi, Pakdelbonab, Zemestani, dan Aghdami (2012) yang meneliti tentang pengaruh *Quality of Work Life* dan efektivitasnya di dunia perbankan, menemukan bahwa ada pengaruh signifikan pada variabel gaji, keamanan dalam bekerja, lingkungan kerja yang nyaman, kebebasan dalam bekerja, proses belajar, dan pengembangan diri terhadap efektivitas kinerja karyawan. Efektivitas kerja karyawan semakin meningkat seiring dengan semakin meningkatnya standar kelima variabel pendukung di atas. Kashani (2012) melakukan studi kasus tentang hubungan *Quality of Work Life* (QWL) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di perusahaan-perusahaan di Iran, dan hasil temuannya menyatakan bahwa QWL memiliki pengaruh kuat terhadap OCB, karena QWL membuat karyawan menjadi lebih produktif, kooperatif, dan hubungan kerja antar sesama karyawan dan kolega pun menjadi semakin baik, sehingga akan menjurus pada munculnya perilaku kewargaan organisasi yang positif.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah: Persepsi gaya kepemimpinan dan *Quality of Work Life* berperan positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis korelasional. Sampel penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di bawah departemen HRD, baik karyawan tetap dan karyawan kontrak yang berjumlah 92 orang, yang secara berkala dipantau dan diawasi oleh manajer HRD. Teknik pengambilan

sampel dalam penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling*, dimana pemilihan sampel dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa kriteria yang ditetapkan peneliti, yaitu telah bekerja di atas 6 bulan, dan diawasi langsung oleh kepala divisi.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala. Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:Skala *Organizational Citizenship Behavior* yang mengadaptasi skala dari Organ (1998), skala persepsi gaya kepemimpinan yang mengadaptasi skala dari Tohari (2005), dan skala *Quality of Work Life* yang mengadaptasi skala dari Riyono (2012).

Analisis data dilakukan dengan regresi ganda untuk mencari pengaruh dua variabel prediktor atau untuk mencari hubungan fungsional dua variabel prediktor atau lebih terhadap variabel kriteriumnya. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan regresi yaitu: uji normalitas dan uji linearitas. Sedangkan untuk menguji hipotesis, dilakukan dengan korelasi *product moment* dan uji regresi.

H a s i l

Penelitian ini diawali dengan dilakukannya *pre-eliminary study* yang kemudian dilanjutkan dengan pengembangan teori dan hipotesis sesuai dengan masalah yang ditemukan di lapangan, kemudian dilanjutkan pada penelitian yang dimulai dengan uji coba skala penelitian yang dilakukan pada tanggal 1 sampai 3 Juni 2016 dan dilanjutkan dengan proses pengambilan data untuk penelitian pada tanggal 6 sampai dengan 9 Juni 2016 dengan menggunakan sampel dari karyawan Divisi HRD & GA PT. Dok Pantai Lamongan yang berjumlah 92 orang. Dari 92 kuesioner yang disebar, hanya 81 yang kembali, dan yang dapat dianalisis sejumlah 75 kuesioner. Kuesioner yang tidak dapat dianalisis disebabkan karena beberapa macam masalah, seperti kuesioner tidak diisi dengan lengkap, dan ada kesamaan jawaban di beberapa kuesioner.Setelah penelitian selesai dilakukan, berikutnya dilanjutkan dengan proses analisis data.

Sebelum dilakukan penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji

coba validitas dan reliabilitas alat ukur. Hasil uji coba instrumen OCB, persepsi gaya kepemimpinan dan *Quality of Work Life* yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1
Hasil Tryout (uji coba) instrumen penelitian

Alat Ukur	Aitem gugur	Aitem valid	Indeks korelasi aitem (r)	Koefisien reliabilitas (α)
OCB	1 Aitem	24 Aitem	0,396-0,616	0,869
Persepsi Gaya Kepemimpinan	2 Aitem	30 Aitem	0,344 -0,662	0,893
Quality of Work Life	2 Aitem	28 Aitem	0,336 -0,748	0,925

Dari tabel 1 di atas, dapat dilihat skala OCB memiliki 24 aitem yang valid dan 1 aitem yang gugur. Indeks korelasi aitem total bergerak antara 0,396 sampai dengan 0,616 dengan indeks koefisien alpha sebesar 0,869. Skala Persepsi Gaya Kepemimpinan memiliki 30 aitem valid dan 2 aitem yang gugur. Indeks korelasi aitem total bergerak antara 0,344 sampai dengan 0,662 dengan indeks koefisien alpha sebesar 0,893. Skala *Quality of Work Life* memiliki 28 aitem valid dan 2 aitem yang gugur, dengan indeks korelasi aitem total bergerak antara 0,336 sampai dengan 0,748 dengan koefisien alpha sebesar 0,925. Berdasarkan hasil perhitungan yang sesuai dengan kaidah reliabilitas maka dapat diartikan bahwa ketiga instrumen penelitian ini sangat reliabel karena memiliki koefisien keandalan reliabilitas antara 0,800 – 1.00 (Arikunto, 2006).

Setelah dilakukan ujicoba, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrument pada subyek penelitian yang berjumlah 75 orang, dan hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2
Validitas Aitem

Alat Ukur	Aitem	Indeks	Koefisien
	Valid	korelasi aitem (r)	reliabilitas (α)
OCB	24 Aitem	0,319 -0,611	0,851
Persepsi Gaya Kepemimpinan	30 Aitem	0,487 -0,744	0,953
Quality of Work Life	28 Aitem	0,416 -0,683	0,924

Dari tabel di atas, dapat dilihat skala OCB memiliki 24 aitem yang valid, dan indeks korelasi aitem total bergerak antara 0,3919 sampai dengan 0,611 dengan indeks koefisien alpha sebesar 0,851. Skala Persepsi Gaya Kepemimpinan memiliki 30 aitem valid dan Indeks korelasi aitem total bergerak antara 0,487 sampai dengan 0,744 dengan indeks koefisien alpha sebesar 0,953. Skala *Quality of Work Life* memiliki 28 aitem valid dengan indeks korelasi aitem total bergerak antara 0,416 sampai dengan 0,683 dengan koefisien alpha sebesar 0,924. Berdasarkan hasil perhitungan yang sesuai dengan kaidah reliabilitas maka dapat diartikan bahwa ketiga instrumen penelitian ini sangat reliabel karena memiliki koefisien keandalan reliabilitas antara 0,800 – 1.00 (Arikunto, 2006).

Hasil Uji Normalitas

Hasil uji normalitas diperoleh melalui perhitungan *Kolmogorov-Smirnov Test* (K-SZ). Rangkuman hasil uji normalitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3
Rangkuman Hasil Uji Normalitas Sebaran

Variabel	K-SZ	P	Kesimpulan
OCB	1,099	0,179	Normal
Persepsi Gaya Kepemimpinan	1,307	0,066	Normal
Quality of Work Life	0,738	0,647	Normal

Berdasarkan tabel rangkuman hasil uji normalitas data diatas diketahui bahwa sebaran variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah normal pada ketiga skala ($p > 0,05$).

Hasil Uji Linearitas

Pengujian linearitas variabel bebas terhadap variabel terikat hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4
Hasil Uji Linieritas

Hubungan Variabel	F	P	Keterangan
Gaya Kepemimpinan terhadap OCB	28,205	.000	Linier
Quality of Work Life terhadap OCB	71,458	.000	Linier

Sumber : Data primer diolah, 2016.

Hasil pengujian linearitas hubungan antar variabel menunjukkan bahwa adanya hubungan secara linear dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Perolehan signifikansi F yang lebih besar dari 0,05 dari masing-masing hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen menunjukkan bahwa hubungan persepsi gaya kepemimpinan terhadap OCB, dan *quality of work life* terhadap OCB adalah linear.

Uji Hipotesis Mayor

Untuk menguji hipotesis penelitian ini, dilakukan dengan analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai F sebesar 37,620, dengan $p < 0,01$ yang berarti bahwa persepsi gaya kepemimpinan dan *Quality of Work Life* secara simultan berperan positif signifikan terhadap OCB. Dengan demikian hipotesis mayor secara statistik diterima. Sumbangan efektif dari gaya kepemimpinan dan *quality of work life* (R^2) secara bersama-sama adalah 0,511 atau sebesar 51,1%. Sedangkan secara sendiri-sendiri, sumbangan efektif kepemimpinan terhadap OCB adalah

sebesar 16,21%, dan sumbangan efektif *quality of work Life* terhadap OCB adalah sebesar 34,88%. Sebanyak 48,9% adalah sumbangan dari faktor-faktor lain yang masih harus diteliti lebih lanjut.

Berdasarkan hasil analisis korelasi antar variabel, persepsi gaya kepemimpinan dan OCB memiliki arah hubungan positif yaitu koefisien korelasi sebesar 0,573 dan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan dengan OCB dengan arah hubungan positif, yang artinya semakin baik persepsi gaya kepemimpinan diikuti dengan peningkatan OCB, dan sebaliknya semakin rendah persepsi gaya kepemimpinan diikuti dengan penurunan OCB.

Quality of Work Life dan OCB juga memiliki arah hubungan positif yaitu koefisien korelasi sebesar 0,680 dan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *Quality of Work Life* dengan OCB dengan arah hubungan positif, artinya semakin tinggi *Quality of Work Life* maka semakin tinggi OCB, sebaliknya semakin rendah *Quality of Work Life*, semakin rendah pula OCB.

Uji Hipotesis Minor

Untuk menguji hipotesis minor yang menyatakan bahwa persepsi gaya kepemimpinan berperan positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan *Quality of Work Life* berperan positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dilakukan dengan menggunakan uji t.

Hasil uji t persepsi gaya kepemimpinan diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,677$ sedangkan nilai $t_{tabel} = 2,000$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai signifikansi $0,009 < 0,05$ jadi H_0 diterima, dan terbukti bahwa variabel persepsi gaya kepemimpinan berperan positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan.

Hasil uji t *quality of work life* diperoleh nilai $t_{hitung} = 5,188$ sedangkan nilai $t_{tabel} = 2,000$ sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai

signifikansi $0,000 < 0,05$ jadi H_a diterima, dan terbukti bahwa variabel *quality of work life* berperan positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan.

Berdasarkan hasil uji t di atas, menunjukkan bahwa persepsi gaya kepemimpinan berperan positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan *quality of work life* berperan positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian hipotesis minor secara statistik diterima.

Diskusi

Hipotesis awal penelitian ini adalah ada persepsi gaya kepemimpinan dan *Quality of Work Life* berperan positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan. Setelah dilakukan analisis maka ditariklah kesimpulan bahwa hipotesis penelitian ini diterima. Hasil analisis memperoleh nilai F sebesar 37,620, dengan $p < 0,01$ yang berarti bahwa persepsi gaya kepemimpinan dan *Quality of Work Life* secara simultan berperan positif signifikan terhadap OCB. Dengan demikian hipotesis mayor secara statistik diterima. Sumbangan efektif dari gaya kepemimpinan dan *quality of work life* (R^2) secara bersama-sama adalah 0,511 atau sebesar 51,1%. Sedangkan secara sendiri-sendiri, sumbangan efektif kepemimpinan terhadap OCB adalah sebesar 16,21%, dan sumbangan efektif *quality of work Life* terhadap OCB adalah sebesar 34,88%. Sebanyak 48,9% adalah sumbangan dari faktor-faktor lain yang masih harus diteliti lebih lanjut.

Organ (dalam Borman, Ilgen, & Klimoski, 2003) pada awalnya mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bijaksana, tidak secara langsung atau eksplisit digariskan dalam sistem penghargaan yang berlaku, dan yang secara agregat bersifat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Ide mengenai konsep OCB ini muncul dari keyakinannya bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh pada timbulnya kemauan dalam diri karyawan untuk membantu rekan kerja dan kolega dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka di luar struktur kerja yang ada. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan ulang *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB) sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun tetap mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian sejenis yang dilakukan oleh Lestari (2015) yang menemukan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan *quality of worklife*. Demikian pula dengan Paramita (2012) yang meneliti tentang gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan *quality of worklife* sebagai prediktor OCB, dimana dikemukakan bahwa terbaik untuk memprediksi OCB adalah dengan *quality of worklife*, sedangkan gaya kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Path Goal Theory menegaskan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah mengupayakan tersedianya penghargaan yang layak dan berharga bagi para bawahan sekaligus menunjukkan perilaku seperti apa yang perlu dilakukan oleh bawahan untuk pencapaian tujuan dan penghargaan tersebut. Dengan kata lain, pemimpin harus menunjukkan jalur (*path*) yang harus ditempuh oleh para bawahan untuk mencapai tujuan dan penghargaan yang dijanjikan (Griffin, 2008).

Pada hakekatnya, *path goal theory* mencoba menjelaskan dampak dari perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, upaya, dan prestasi kerja bawahan yang dimoderasi oleh faktor situasional bawahan dan lingkungan kerja (Lunenburg& Ornstein, 2008). Inti dari *Path-Goal Theory* adalah pemimpin bertugas untuk memberi informasi, dukungan, atau sumber daya lain yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai berbagai tujuan mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zabihi dan Hashemzehi (2012) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara perilaku OCB dan ketiga aspek utama dalam teori kepemimpinan *path goal*, yaitu aspek kepemimpinan suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Meierhans, Rietmann dan Jonas (2008) yang menunjukkan bahwa salah satu aspek teori

kepemimpinan *path goal* yaitu perilaku kepemimpinan suportif dan adil akan mempengaruhi derajat kekuatan OCB pada karyawan secara signifikan. May, Lau dan Johnson (1999) mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan dan senantiasa mendukung kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan dengan menyediakan kesempatan kerja dan keamanan dalam bekerja. Menurut Riyono (2012), *Quality of Work Life* adalah budaya organisasi yang menitikberatkan pada keseimbangan antara kesejahteraan (*subjective well being*) dan produktivitas karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan-temuan dari penelitian sebelumnya, seperti yang dikemukakan oleh Tambawang (2011) tentang bagaimana pengaruh *quality of worklife* karyawan terhadap perilaku OCB dengan kohesivitas sebagai variabel moderator, menemukan bahwa QWL memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Demikian pula dengan Dewi (2014) yang mengemukakan bahwa *quality of worklife* adalah salah satu faktor yang memiliki pengaruh cukup signifikan pada perilaku OCB pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta.

Quality of worklife memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku OCB. Sejalan dengan pernyataan Lee, Singhapakdi, dan Sirgy, (2007) yaitu *quality of worklife* yang tinggi akan berpengaruh pada performans kerja yang tinggi pula. Dengan performans kerja tinggi, karyawan akan senantiasa memiliki kebutuhan untuk membuktikan dirinya berguna dan mampu memberi sumbangsih nyata bagi organisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka ditariklah kesimpulan bahwa hipotesis penelitian ini diterima, yang berarti persepsi gaya kepemimpinan dan *Quality of Work Life* berperan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai F sebesar 37,620, dengan $p < 0,01$ yang berarti bahwa persepsi gaya kepemimpinan dan *Quality of Work Life* secara simultan berperan positif signifikan terhadap OCB. Sumbangan efektif dari gaya

kepemimpinan dan quality of work life (R^2) secara bersama-sama adalah 0,511 atau sebesar 51,1%. Sedangkan secara sendiri-sendiri, sumbangan efektif kepemimpinan terhadap OCB adalah sebesar 16,21%, dan sumbangan efektif quality of worklife terhadap OCB adalah sebesar 34,88%. Sebanyak 48,9% adalah sumbangan dari faktor-faktor lain yang masih harus diteliti lebih lanjut

Daftar Pustaka

- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., & Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 494-505.
- Ariani, W. D. (2010). Pendidikan terhadap hubungan kepribadian dan motif dengan perilaku kewargaan organisasi pada industri perbankan di Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 14, 287-303.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology, industrial and organizational psychology*. London: John Wiley & Sons.
- Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169-182.
- Darabi, M., Mehdizadeh, A. M., Arefi, M., & Ghasemi, A. A. (2013). Relationship between quality of work life and job satisfaction on school teachers in Kermanshah. *Journal of Educational and Management Studies*, 3, 508-513.
- Dewi, A. S. (2014). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior pegawai kantor pelayanan pajak pratama Yogyakarta* (Skripsi tidak diterbitkan). Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Gomes, F. S. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: AndiOffset.
- Gomez, M. R. L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2005). *Management: People, Performance, and Change*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Griffin, R. (2008). *Fundamentals of management* (5th Ed.). Boston:

Houghton Mifflin Co.

- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- Kashani, F. H. (2012). A review on relationship between quality of work life and organizational citizenship behavior (case study: an Iranian company). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2, 9523-9531.
- Khan, N. R., Ghouri, A. M., & Awang, M. (2013). Leadership styles and organizational citizenship behavior in small and medium scale firms. *Researchers World, Journal of Arts, Science & Commerce*, 4, 144-154.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior* (5th Ed.). New York: McGraw Hill.
- Lee, D. J., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. J. (2007). Further validation of a need- based quality of worklife (qwl) measure: evidence from marketing practitioners. *Applied research quality life*, 2, 273-287.
- Lestari, A. L. (2015). *Memprediksi organizational citizenship behavior berdasarkan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan quality of worklife pada pegawai negeri sipil* (Skripsi tidak diterbitkan) Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A. C. (2008). *Educational administration: Concepts & practices*. California: Thomson Wadsworth.
- May, B., Lau, R., & Johnson, S. K. (1999). A longitudinal study of quality of work life and bussines performance. *South Dakota Bussines Review*, 58, 1-7.
- Meierhans, D., Rietmann, B., & Jonas, K. (2008). Influence of fair and supportive leadership behavior on commitment and organizational citizenship behavior. *Swiss Journal of Psychology*, 67, 131-141.
- Oğuz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188-1193.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Paramita, B. (2012). *Gaya kepemimpinan yang melayani dan kualitas kehidupan kerja sebagai prediktor perilaku kewargaan organisasi* (Tesis tidak diterbitkan). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

- Podsakoff, P. M., McKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Raharjo, S. T., & Nafisah, D. (2006). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan (studi empiris pada departemen agama kabupaten kendal dan departemen agama kota semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 3, 69-88.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Journal of Business and Economic Horizons*, 1, 29-38.
- Riyono, B. (2012). *Laporan hasil assesment QWL*. Yogyakarta: CPMH Universitas Gadjah Mada.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational behavior* (13th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Runtu, B. W. (2003). Determinan kepemimpinan. *Jurnal Makara, Sosial Humaniora*, 7, 71-81.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* (Edisi ke-12). Jakarta: Salemba Empat.
- Sajjad, N. K., & Abbasi, B. (2014). Studying the relationship between quality of work life and organizational commitment. *Research Journal of Recent Sciences*, 3, 92-99.
- Talebi, B., Pakdelbonab M., Zemestani, G., & Aghdami, N. (2012). Investigating the relationship between the employee's quality of work life (QWL) and their effectiveness in banking. *European Journal of Experimental Biology*, 2, 1839-1842.
- Tambawang, L. (2011). *Pengaruh kualitas kehidupan kerja pada karyawan terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan kohesivitas sebagai variabel moderator* (Tesis tidak diterbitkan). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Tohari, S. (2005). *Perbedaan pengaruh persepsi gaya kepemimpinan dan pusat kendali terhadap kepuasan kerja: penelitian pada karyawan PT. G.E. Lighting Indonesia Sleman Daerah istimewa Yogyakarta* (Tesis tidak diterbitkan). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Wei, Y-C. (2014). The benefits of organizational citizenship behavior for job performance and the moderating role of human capital.

International Journal of Business and Management, 9, 35-69.

Young An, J., Hee Yom, Y., & Ruggiero, J. S., (2010). Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in korean university hospitals. *Journal of Transcultural Nursing*, 22, 22-30.

Yun, S., Cox J., Sims, H. P., & Salam, S. (2007). Leadership and teamwork: the effects of leadership and job satisfaction on team citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, 2, 171-193.

Zabihi, M., & Hashemzahi, R. (2012). The relationship between leadership styles and organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, 6, 3310-3319.