

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KINERJA DENGAN MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi pada Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Batang)

Sukadar

Program Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang
sukadarbatang@gmail.com

Bambang Suko Priyono

Program Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang
suko.pri@gmail.com

Abstract

This study is aimed to find out the influence of Leader-Member Exchange and Empowerment to Performance with Organizational Citizenship Behavior as intervening variable. The population is all employees of District Health Office in Batang Regency, Central Java. The sample 131 employees was taken as respondents. The questionnaire was measured using Likert scale with seven options of answer. Validity and reliability test were conducted to test the instrument. While the test model used was determination coefficient and F test (goodnes of Fit). Hypothesis test was done using regression analysis. Based on the result of the study, it can be summarized as: (1) Leader-Member Exchange does not influence Organizational Citizenship Behavior, (2) Empowerment positively significantly influences Organizational Citizenship Behavior, (3) Leader-Member Exchange does not influence Performance, (4) Empowerment positively significantly influences Performance, (5) Organizational Citizenship Behavior positively significantly influences Performance, (6) Organizational Citizenship Behavior does not mediate the influence of Leader-Member Exchange to Performance, (7) Organizational Citizenship Behavior mediates the influence of Empowerment to Performance.

Keywords: *leader-member exchange, empowerment, organizational citizenship behavior and performance.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Leader-Member Exchange dan Pemberdayaan terhadap Kinerja dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasional sebagai variabel intervening. Populasi adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Batang, Jawa Tengah. Sampel 131 pegawai diambil sebagai responden. Kuesioner diukur menggunakan skala likert dengan tujuh pilihan jawaban. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji instrumen. Sedangkan model uji yang digunakan adalah koefisien determinasi dan uji F (*goodnes of Fit*). Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diringkas sebagai berikut: (1) *Leader-Member Exchange* tidak mempengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasional, (2) Pemberdayaan secara signifikan mempengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasional, (3) Pemimpin-Anggota Bursa tidak mempengaruhi Kinerja, (4) Pemberdayaan secara positif berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja, (5) Perilaku Kewarganegaraan Organisasional secara signifikan mempengaruhi Kinerja, (6) Perilaku Kewarganegaraan Organisasional tidak memediasi pengaruh Pemimpin-Anggota Bursa terhadap Kinerja, (7) Perilaku Kewarganegaraan Organisasional memediasi pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja.

Kata kunci: *leader-member exchange, pemberdayaan, organizational citizenship behavior and performance.*

PENDAHULUAN

Pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal. Kesehatan ditujukan untuk tercapainya peningkatan kualitas sumber daya manusia serta kualitas kehidupan dan harapan hidup manusia. Hal ini dirasakan perlu dan mendesak untuk dilakukan, karena disadari bahwa elemen yang terpenting dari suatu sistem organisasi adalah manusianya. Secanggih apapun struktur, sistem, teknologi informasi, metode dan alur kerja suatu organisasi, semua itu tidak akan dapat berjalan dengan baik atau optimal tanpa didukung Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kapabelitas dan berintegritas.

Dengan pengembangan sistem SDM yang berbasis kompetensi dan kinerja diharapkan akan mendukung pelaksanaan reformasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Batang terutama di Puskesmas. Puskesmas adalah unit pelaksana teknis Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota yang bertanggungjawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerjanya. Puskesmas sebagai salah satu jenis fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama memiliki peranan penting dalam sistem kesehatan nasional. Untuk melayani masyarakat perlu adanya kinerja yang baik, oleh karenanya pengembangan SDM berbasis kompetensi perlu ditingkatkan.

Dalam pelaksanaannya di Puskesmas Dinas Kesehatan Kabupaten Batang, masih terdapat beberapa pegawai belum menunjukkan kinerja yang optimal. Banyak sekali pekerjaan-pekerjaan yang diberikan tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan *Standard Operating Procedures* (SOP) yang telah ditentukan. Bukti yang dapat ditunjukkan adalah terbatasnya dokter di Batang yang mengakibatkan tidak dimungkinkannya pelayanan cepat dalam 24 jam oleh dokter.

Selain itu adanya beberapa peralatan medis yang belum tepenuhi, menyebabkan Dokter Puskesmas pada keadaan tertentu memberikan rujukan pasien kepada Rumah

Sakit yang memiliki peralatan medis dan dokter spesialis yang lebih lengkap. Hal ini tentunya menjadi masalah yang harus segera diatasi agar reformasi pelayanan di Dinas Kesehatan yang sedang dijalankan ini sesuai harapan. Tudingan masyarakat yang mengatakan bahwa banyak tugas dan pekerjaan yang ada di lakukan oleh pegawai yang kurang tepat sesuai dengan prinsip MSDM yaitu “ *The Right Man in The Right Place at The Right Time are at Risk*”, atau orang yang tepat untuk menduduki jabatan yang tepat, pada waktu yang tepat untuk menghadapi resiko yang kemungkinan terjadi.

Kinerja pegawai kesehatan yang tidak optimal ini kemungkinan disebabkan oleh kurangnya kemampuan pegawai dan masih adanya tugas dan pekerjaan rangkap atau tambahan yang melebihi dari tugas pokoknya dan atau jabatan yang diisi oleh pegawai yang tidak sesuai standar kompetensinya.

Pemberdayaan pegawai kesehatan menjadi tugas penting yang harus dapat diwujudkan oleh pimpinan di Puskesmas. Dengan pemberdayaan yang baik diharapkan pegawai kesehatan dapat bekerja lebih produktif dalam melayani kesehatan masyarakat. Pemberdayaan diyakini dapat digunakan sebagai sarana untuk merespon dan memberikan kepuasan kerja pada pegawai kesehatan. Dengan memberdayakan maka akan diketahui arti kepuasan kerja para pegawai kesehatan. Pemberdayaan (*Empowerment*) adalah proses mendorong individu dalam organisasi untuk menggunakan inisiatif, kewenangan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Memberdayakan berarti memberi individu pegawai kesehatan secara otonomi, kekuasaan dan kepercayaan untuk membuat aturan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan tidak hanya menjadikan pegawai kesehatan bagian dari suatu pekerjaan, tetapi lebih dari itu adalah pelibatan pegawai kesehatan (*employee involment*) dalam pekerjaan. Hasil yang diinginkan dari pemberdayaan adalah

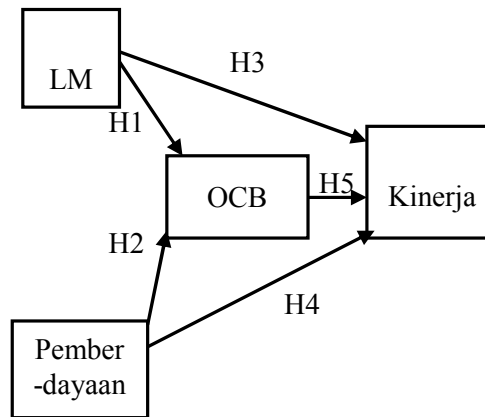
tanggung jawab dan inovasi yang besar, serta keinginan untuk menghadapi resiko.

Beberapa hal yang menjadi alasan mengapa di lingkungan Puskesmas perlu melakukan pemberdayaan sumber dayanya adalah: kurangnya pemberian wewenang kepada pegawai untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Padahal memberdayakan pegawai dengan melibatkan pegawai secara optimal dalam menyelesaikan tugasnya akan meningkatkan layanan kesehatan terhadap masyarakat. Kontribusi pegawai akan melebihi tuntutan peran di tempat kerja.

Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (*power*), yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Sumber daya tersebut antara lain, terdiri atas sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan, dan sumber daya teknologi. Di antara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia (*human resources*). Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM, sumber daya lainnya menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.

Salah satu variabel penting dalam pengembangan SDM adalah perilaku pegawai yang terkait dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Robbins dan Judge (2008) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai dengan OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Perilaku positif pegawai akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan puskesmas yang lebih baik. Hubungan antar variabel dalam studi ini dapat dilihat dalam model empiris pada gambar 1.

Model Empiris



Gambar 1. Model Empiris

Hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) dan OCB.

Persepsi pegawai yang baik terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support*) kepada kualitas kehidupan kerja sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk organisasinya atau pimpinannya. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi atau pimpinan akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dalam bentuk perilaku *Citizenship*. Dengan demikian kualitas interaksi atasan-bawahan akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.

Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Meilani (2012) menunjukkan bahwa ada pengaruh antara LMX dan WFC dalam memprediksi OCB dimana nilai *p-value* statistik uji F adalah 0,000 (<0,05). Ini artinya secara signifikan LMX berpengaruh terhadap OCB. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hubungan Pemberdayaan dan OCB

Pemberdayaan pegawai adalah pemberian wewenang kepada pegawai untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari pimpinan di

atasnya (Mulyadi & Setiyawan, 1999). Dengan memberdayakan pegawai berarti melibatkan pegawai secara optimal dalam menyelesaikan tugasnya. Kontribusi pegawai akan melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Sehingga OCB pegawai dapat terbentuk dengan baik.

Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian dilakukan Garg and Suri (2013) yang menunjukkan *Inter correlations and correlation extends the relationship between the variables of Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behaviour. Regression analysis quantifies the impact of all the taken parameters of Psychological Empowerment on OCB*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Gilbert et al (2010) yang menunjukkan bahwa *Empowerment was significantly related to both OCBO and OCBI*. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap OCB

Hubungan LMX dan Kinerja

Morrow, et al (dalam Collins, 2007) menyatakan bahwa *leader member exchange* merupakan tingkat kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan yang mampu meningkatkan kinerja. Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan - bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai. Hal ini meningkatkan rasa percaya diri dan hormat bawahan pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan "lebih dari" yang diharapkan oleh atasan mereka.

Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian dilakukan Penglin and Chun Ma (2004) menunjukkan "*The extent to which OC affects JP is similar for the initial and mature stage groups, while the influences of LMX on both OC and JP are stronger for mature stage individuals than initial stage individuals*". Sehingga LMX berpengaruh dalam meningkatkan kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3: LMX berpengaruh positif terhadap Kinerja.

Hubungan Pemberdayaan dan Kinerja

Pemberdayaan pegawai adalah pemberian wewenang kepada pegawai untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari pimpinan di atasnya (Mulyadi & Setiyawan, 1999). Menurut Mulyadi dan Setiyawan (1999).

Pemberdayaan diyakini dapat digunakan sebagai sarana untuk merespon dan memberikan kepuasan kerja pada pegawai. Dengan memberdayakan maka akan diketahui arti kepuasan kerja para pegawai. Pemberdayaan (*Empowerment*) adalah proses mendorong individu dalam organisasi untuk menggunakan inisiatif, kewenangan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Memberdayakan berarti memberi individu pegawai otonomi, kekuasaan dan kepercayaan untuk membuat aturan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan tidak hanya menjadikan pegawai bagian dari suatu pekerjaan, tetapi lebih dari itu adalah pelibatan pegawai (*employee involvement*) dalam pekerjaan. Hasil yang diinginkan dari pemberdayaan adalah tanggung jawab dan inovasi yang besar, serta keinginan untuk menghadapi resiko. Sehingga kinerja yang optimal akan didapatkan.

Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Fadhilah (2006) yang menunjukkan bahwa secara individu (*parsial*) maupun bersama-sama (*simultan*) variabel pemberdayaan dan *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Pratiwi (2012) yang menunjukkan bahwa "*that variable of employee empowerment and organizational commitment were less in affecting employee performance variables*" (pemberdayaan dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4: Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Kinerja.

Hubungan OCB dan Kinerja

OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe 1997 dalam Rahardiningtyas). Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (*power*), yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan.

Sumber daya tersebut antara lain, terdiri atas sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan, dan sumber daya teknologi. Di antara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia (*human resources*). Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM, sumber daya lainnya menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.

Aset kunci yang sangat penting untuk pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi, atau perusahaan adalah sumber daya manusia. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, Triyanto (2009).

Selanjutnya Robbins & Judge (2008) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Perilaku positif karyawan akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja

organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik, Winardi (2012).

Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Komalasari dan Prasetyo (2014) yang menunjukkan bahwa "OCB influences organizational performances" (OCB berpengaruh terhadap kinerja organisasi). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H5: OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Puskesmas di Puskesmas Tulis, Puskesmas Kandeman, Puskesmas Rawat Inap Bandar I dan Puskesmas Rawat Inap Subah Dinas Kesehatan Kabupaten Batang yang memiliki kualifikasi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Data populasi sebanyak 161 orang, dengan penyebaran populasi proporsional di seluruh wilayah tersebut.

Dalam penelitian ini semua anggota populasi menjadi sampel penelitian. Teknik yang digunakan adalah teknik sensus. Dimana semua PNS Puskesmas yang menjadi anggota populasi juga menjadi anggota sampel penelitian.

Pengujian Instrumen

Pengujian validitas menggambarkan tingkat valid atau tidak, suatu instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang disajikan dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti. Untuk menguji apakah item-item pernyataan betul-betul merupakan indikator (faktor yang signifikan setiap variabelnya) maka menggunakan analisis faktor berikut:

- 1) Analisis faktor Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), nilai KMO yang dikehendaki harus lebih dari 0,5 dimana berarti kecukupan sampel terpenuhi dan analisis faktor dapat diteruskan.
- 2) *Loading Factor (Component matrix)*, jika angka-angka yang berada di component matrix lebih besar dari 0,4 maka jumlah item/indikator pertanyaan dalam kuesioner

dikatakan valid. Pengujian Reliabilitas digunakan untuk mengetahui bagaimana suatu hasil instrument tersebut konsisten, dalam penggunaannya. Dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha. Kalkulasi alpha memanfaatkan bantuan SPSS dan batas kritis untuk nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliabel adalah 0,7. Jadi nilai koefisien alpha > 0.70 merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliabel.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Menurut Ghozali (2011) kriteria pengujian hipotesis penelitian adalah: Apabila $\text{sig} < 0,05$ maka hipotesis diterima dan apabila $\text{sig} \geq 0.05$ maka hipotesis ditolak.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Berdasarkan pada hasil pengujian validitas, dapat diketahui bahwa instrumen yang digunakan untuk ketepatan alat ukur dalam mengukur variabel *Leader Member Exchange*, *pemberdayaan*, *OCB* dan *Kinerja* dinyatakan valid. Karena nilai *loading factor* semua indikator lebih besar dari 0,4 dan memenuhi syarat kecukupan sampel yaitu nilai besaran KMO lebih besar dari 0,5 yakni 0,898, 0,831, 0,817 dan 0,770.

Uji Reliabilitas

Sedang hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut: instrumen *Leader Member Exchange*, *Pemberdayaan*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Kinerja* dinyatakan memiliki kehandalan atau konsistensi dari instrument penelitian. karena nilai *cronbach Alpha-nya* sebesar 0,939, 0,863, 0,887 dan 0,871 $> 0,7$.

Uji Model

Hasil perhitungan estimasi regresi persamaan I diperoleh nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar

0,278, artinya hanya 27,8% perubahan pada variabel dependen (*Organizational Citizenship Behavior*) dapat dijelaskan oleh pengaruh perubahan dari variabel independen *Leader Member Exchange* dan *Pemberdayaan*. Sedangkan sisanya sebesar 72,2% diterangkan oleh variabel lain yang tidak Diajukan atau diterangkan dalam model penelitian ini.

Hasil perhitungan estimasi regresi persamaan II diperoleh nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,351, artinya hanya 35,1 % perubahan pada variabel dependen (kinerja) dapat dijelaskan oleh pengaruh perubahan dari variabel independen *Leader Member Exchange*, *Pemberdayaan*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan sisanya sebesar 64,9% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan atau diterangkan dalam model penelitian ini.

Nilai F_{hitung} dari uji F persamaan I sebesar 26,038 dengan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Leader Member Exchange* dan *Pemberdayaan* berpengaruh signifikan (fit handal) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*.

Nilai F_{hitung} dari uji F persamaan II sebesar 22,291 dengan nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Leader Member Exchange*, *Pemberdayaan*, dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan (fit handal) terhadap variabel *Kinerja*.

Uji Hipotesis

Berdasarkan pada persamaan regresi linier berganda maka Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Pengujian Hipotesis

Uji Hipotesis	Standardized Coefficients β	Sig.	Keterangan
H1	0,109	0,181	Ditolak
H2	0,486	0,000	Diterima
H3	-0,019	0,819	Ditolak
H4	0,262	0,006	Diterima
H5	0,430	0,000	Diterima

Pembahasan

Pengaruh LMX terhadap OCB

Hipotesis I menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai kesehatan. Dari hasil pengolahan pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ditolak. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Erin dan Eddy (2013) yang menunjukkan bahwa memiliki pengaruh yang signifikan antara LMX terhadap variabel terikat OCB pegawai. Demikian pula dengan Volmer dan Niessen (2011) menemukan adanya hubungan yang positif antara LMX dan OCB.

LMX merupakan hubungan antara dua orang yang berbeda, secara vertikal dalam suatu organisasi yaitu hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan (Landy, 1999). Di mana hubungan yang dapat diterima bawahan akan menciptakan OCB menguraikan suatu hal positif yang dirasakan disekitar pekerjaan, sebagai hasil suatu evaluasi tentang karakteristik pekerjaan. Seseorang dengan OCB yang lebih tinggi akan merasakan hal yang positif disekitar pekerjaannya, seorang yang tidak puas akan merasakan hal yang negatif (Robbins, 2006).

Pengaruh Pemberdayaan terhadap OCB

Hipotesis II menyatakan bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dari hasil pengolahan pada tabel 1 dapat diketahui

Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dilakukan Garg and Suri (2013) yang menunjukkan *Inter correlations and correlation extends the relationship between the variables of Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behaviour. Regression analysis quantifies the impact of all the taken parameters of Psychological Empowerment on OCB*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Gilbert et al (2010) yang menunjukkan bahwa *Empowerment was significantly related to both OCBO and OCBI*.

Pemberdayaan pegawai adalah pemberian wewenang kepada pegawai untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari pimpinan di atasnya (Mulyadi & Setiyawan, 1999). Dengan memberdayakan pegawai berarti melibatkan pegawai secara optimal dalam menyelesaikan tugasnya. Kontribusi pegawai akan melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Sehingga OCB pegawai dapat terbentuk dengan baik.

Pengaruh LMX terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis III menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dari hasil pengolahan pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai ditolak. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian dilakukan Penglin and Chun Ma (2004) menunjukkan "*The extent to which OC affects JP is similar for the initial and mature stage groups, while the influences of LMX on both OC and JP are stronger for mature stage individuals than initial stage individuals*". artinya LMX berpengaruh dalam meningkatkan kinerja.

Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja.

Hipotesis IV menyatakan bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Dari hasil pengolahan pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diterima. Pendapat

ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Fadhilah (2006) yang menunjukkan bahwa secara individu (*parsial*) maupun bersama-sama (simultan) variabel pemberdayaan dan *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Pratiwi (2012) yang menunjukkan bahwa “*that variable of employee empowerment and organizational commitment were less in affecting employee performance variables*” (pemberdayaan dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai).

Pemberdayaan pegawai adalah pemberian wewenang kepada pegawai untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari pimpinan di atasnya (Mulyadi & Setiyawan, 1999). Menurut Mulyadi dan Setiyawan (1999).

Pemberdayaan diyakini dapat digunakan sebagai sarana untuk merespon dan memberikan kepuasan kerja pada pegawai. Dengan memberdayakan maka akan diketahui arti kepuasan kerja para pegawai. Pemberdayaan adalah proses mendorong individu dalam organisasi untuk menggunakan inisiatif, kewenangan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Memberdayakan berarti memberi individu pegawai otonomi, kekuasaan dan kepercayaan untuk membuat aturan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan tidak hanya menjadikan pegawai bagian dari suatu pekerjaan, tetapi lebih dari itu adalah pelibatan pegawai (*employee involment*) dalam pekerjaan. Hasil yang diinginkan dari pemberdayaan adalah tanggung jawab dan inovasi yang besar, serta keinginan untuk menghadapi resiko. Sehingga kinerja yang optimal akan didapatkan.

Pengaruh OCB terhadap Kinerja.

Hipotesis V menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dari hasil pengolahan pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai diterima. Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan

Komalasari dan Prasetyo (2014) yang menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe 1997 dalam Rahardiningtyas).

Aset kunci yang sangat penting untuk pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi, atau perusahaan adalah sumber daya manusia. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, Triyanto (2009).

Robbins dan Judge (2008:40) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Perilaku positif karyawan akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik, Winardi (2012:49).

Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi pada penelitian ini dilakukan dengan membandingkan pengaruh langsung dan efek mediasinya. Berdasarkan hasil analisis regresi pada koefisien regresi dan tingkat signifikansi pengaruh variabel independent terhadap dependen pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa LMX tidak berpengaruh terhadap OCB dan terhadap kinerja. Sehingga pengujian efek mediasi LMX melalui OCB tidak dapat dilakukan.

Disis lain pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Pemberdayaan mempunyai berpengaruh langsung terhadap OCB dan Kinerja pegawai. Variabel OCB juga berpengaruh langsung terhadap kinerja, Sehingga pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja dapat dimediasi oleh OCB.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa (1) LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, (2) Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) LMX juga tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, (4) Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, (v) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, (6) OCB tidak memediasi pengaruh LMX terhadap Kinerja, dan (7) OCB memediasi pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja.

Saran

Berdasarkan pada pengujian hipotesis dan pembahasan pada studi ini ternyata variabel pemberdayaan lebih berperan dalam menciptakan OCB dan peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan atau pegawai akan rela untuk bekerja melebihi yang diharapkan organisasi tanpa menuntut kompensasi. Perilaku OCB seperti inilah yang akan dapat meningkatkan kinerja. Sehingga bagi praktisi sangat perlu memperhatikan kebutuhan pemberdayaan karyawan.

Pada agenda penelitian selanjutnya dapat diujikan variabel kepemimpinan yang bukan LMX, misalnya konsep kepemimpinan yang melayani, atau menggunakan konsep kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen. Karena secara teori seharusnya kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB maupun terhadap kinerja. Perbaikan model juga dapat dilakukan pada agenda penelitian selanjutnya dengan menempatkan LMX sebagai variabel moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi.2004. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Bandung: Rineka Cipta.
- Augusty Ferdinand, 2004, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, BP. Undip, Semarang
- Bagheri et all.2011. *The Relationship between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of Pedagogical Organization Employee*. I 12 Tehran University, Qom Colledge
- Fadhilah, Ari.2006. *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficacy terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan*. Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi Volume 3, Nomor 1, Januari, Tahun 2006, halaman 12. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Fadhilah.2006. *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan*. Semarang: Universitas Dian Nuswantoro.
- Garg and Suri.2013. *Analyzing The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior in Public Banking Sector*. Yamuna Nagar. Tilak Raj Chada Institute of Management & Technology.
- Ghozali, Imam, 2009, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang : BPFE Undip.
- Gilbert at all.2010. *The Mediating effect of Bernout on The Relationship Between Structural Empowerment and OCB*. Canada: Saint Mary's University
- Indra. 2010. *Pengaruh Pemberdayaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Kantor Loka Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Palembang*. Palembang: Universitas Binadarma.
- Kambu, Aris, dkk.2011. *Pengaruh Leader Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Orgabizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda*

- Propinsi Papua. Jayapura: Universitas Cenderawasih Jayapura.
- Komalasari, dkk.2014. Pengaruh Public Service Motivation dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan. Malang: Unair.
- Maharani.2013. OCB Role in Mediating the Effect of Transformasional Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java Malang: Universitas Brawijaya.
- Meilani, 2012. Pengaruh LMX dan Work Family Conflic terhadap OCB. Surabaya: Universitas Airlangga
- Penglin and Chun Ma, 2004. Effect of LMX, Job Satisfaction, Organizational Commitment on Diagnosing Employee Job Perfonmance Using Career Stage as A Moderator. Asia Pasific Management Review (2004) 9(1), 79-99
- Pratiwi, 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organizational dalam Meningkatkan Kinerja. Semarang: Universitas Dian Nuswantoro
- Robbins, Stephen P., Ajudge, Timethy. (2008). Perilaku Organisasi. Edisi 12 Jakarta: PT. Index.
- Umar, Husein. (2008). Metode Penelitian untuk Skripsi dan Thesis Bisnis. Edisi Kedua. Jakarta : PT Raharja Grafindo Persada.