

**STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PENILAIAN
EFEKTIF OCB DAN MOTIVASI DARI ASPEK
KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN**

***STRATEGIES TO INCREASE EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH EFFECTIVE
ASSESSMENT OF OCB AND MOTIVATION OF ASPECTS
LEADERSHIP AND DISCIPLINE***

Endah Heni Pratiwi

Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Dharma AUB Surakarta
Email: @endahpratiwi@gmail

Abstrak

Perilaku indisipliner dan tendensi semangat kerja menurun, fenomena yang menjadi fokus masalah. Riset ini bertujuan menganalisis indirect dan direct effect kepemimpinan dan disiplin pada kinerja melalui OCB dan motivasi. Obyek terpilih OPD Kecamatan Banjarsari Surakarta, sampel 106 pegawai. Kuesioner sebagai alat pengumpul data, skala Likert-5. Alat uji hipotesis mencakup Analisis Jalur, uji t, uji F, determinan (R^2) total. Dari tabulasi data, teruji kualitas instrumen baik validitas dan reliabilitas. Model riset ini dinyatakan linier. Hasil riset (1) Kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai. (2) Kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. (3) Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun kepemimpinan, OCB, dan motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. (4) Variabel OCB efektif sebagai variabel *intermediare* untuk kepemimpinan dan disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai. (5) Variabel disiplin kerja merupakan variabel yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Total Determinasi sebesar 0,228 (22,8%).

Kata kunci: kepemimpinan, disiplin, OCB, motivasi, kinerja

Abstract

Disciplinary behavior and a tendency to decrease morale are phenomena that become the focus of the problem. This research aims to analyze the indirect and direct effects of leadership and discipline on performance through OCB and motivation. The selected object of OPD, Banjarsari District, Surakarta, sampled 106 employees. Questionnaire as a data collection tool, Likert-5 scale. Hypothesis testing tools include Path Analysis, t test, F test, determinant (R^2) total. From the tabulation of data, the quality of the instrument has been tested for both validity and reliability. This research model is stated to be linear. Research results (1) Leadership and work discipline have a significant effect on employee OCB. (2) Leadership and work discipline have a significant effect on employee motivation. (3) Work discipline has a significant effect on employee performance. However, leadership, OCB, and motivation have no significant effect on employee performance. (4) The OCB variable is effective as an intermediate variable for leadership and work discipline in influencing employee performance. (5) The work discipline variable is an effective variable to improve employee performance. Total Determination of 0.228 (22.8%).

Keywords: leadership, discipline, OCB, motivation, performance

PENDAHULUAN

Organisasi mencapai sukses berkat kontribusi pegawai, suatu indikator penting jika performa yang dihasilkan senantiasa unggul. Aset penting didalamnya adalah pegawai, tidak dapat digantikan oleh komponen lain. Pandangan ini penting bagi kinerja pegawai Kecamatan Banjarsari Surakarta. Kinerja, capaian hasil dalam pelaksanaan pekerjaan dari pegawai baik segi quality dan quantity (Mangkunegara, 2017). Fenomena, indisipliner sering terjadi, tidak menjaankan tugas sesuai ketentuan dan tertip kerja. Sosok pemimpin yang memotivasi dan sikap didiplin akan berkontribusi pada performa pegawai.

Pengembangan performa Kecamatan Banjarsari penting dilakukan melalui leadership yang efektif serta disiplin berorientasi prestasi.

Kepemimpinan, kegiatan mempengaruhi bawahan mencapai tujuan (Thoha, 2015). Seorang pemimpin penting mengembangkan kemampuan agar bisa memengaruhi bawahannya agar organisasi mencapai sukses. Namun, hal ini tidak cukup hanya memengaruhi saja, pimpinan harus kompeten menggunakan berbagai alat pemotivasian, memiliki teladan agar dicontoh pengikutnya, beribawa, mampu menempatkan situasi dengan pandai berkomunikasi.

Disiplin, kesadaran menaati aturan organisasi dengan sadar (Hasibuan, 2016). Teori disiplin sebagai fondasi penting ASN, perlu diterapkan secara efektif agar semua perilaku tidak tertib bisa dieliminir dan bahkan dapat berkontribusi bagi kelancaran tugas instansi. Pegawai yang sadar akan tugasnya, akan menghindari semua bentuk pelanggaran yang ditetapkan instansinya. Kesadaran berdisiplin, selain terbentuk dari faktor internal pegawai juga dipengaruhi eksternal factor seperti teladan atasan, ketegasan sanksi atas tindak pelanggaran.

Riset menunjukkan kesenjangan, kepemimpinan memiliki link positif (Rizal et al. 2020; Nabilah dkk, 2020) namun temuan Noviyanti et al. (2021) tidak signifikan. Temuan Silalahi dkk (2021) dan Sitopu et al. (2021) disiplin bias meningkatkan kinerja, temuan Hakim et al. (2021); Andriyani dkk (2020) sebaliknya tidak signifikan.

Kesenjangan riset dapat saja terjadi, karena hubungan tersebut bisa dimediasi variabel lain yaitu OCB dan motivasi. Temuan Arina dkk (2021) kepemimpinan dan OCB memiliki link positif, dan temuan Mulyana dkk (2021) OCB mempengaruhi kinerja. Temuan Nabilah dkk (2020) kepemimpinan dan motivasi memiliki link positif, dan motivasi mempengaruhi kinerja.

Permasalahan yang dirumuskan, apakah kepemimpinan dan disiplin mempengaruhi OCB dan motivasi? Apakah kepemimpinan, disiplin, OCB, motivasi mempengaruhi kinerja?

Tujuan riset, menganalisis pengaruh kepemimpinan dan disiplin pada OCB dan motivasi dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, disiplin, OCB, motivasi pada kinerja.

Kontribusi yang dihasilkan dari riset ini, memiliki implikasi strategies penting bagi peningkatan performa ASN secara spesifik pegawai OPD Kecamatan Banjarsari Surakarta, dengan mempertimbangkan OCB, motivasi dari aspek leadership dan disiplin.

METODE

Riset ini termasuk penelitian diskriptif kuantitatif dengan pendekatan uji statistik sebagai alat uji hipotesis. Lokasi riset ini OPD Kecamatan Banjarsari dengan responden 106 pegawai. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan Likert skala-5. Pada pelaksanaannya, data kuesioner diuji dahulu kualitasnya, setelah dinyatakan layak dilanjutkan pada pengujian hipotesis. Teknik analisis yang digunakan analisis jalur, tujuannya menguji direct dan indirect effect kepemimpinan dan disiplin pada kinerja melalui OCB dan motivasi. Proses analisis jalur melibatkan tiga persamaan :

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y_2 = \alpha + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + e$$

$$Y_3 = \alpha + \beta_5 X_1 + \beta_6 X_2 + \beta_7 Y_1 + \beta_8 Y_2 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja pegawai

X₁ : Kepemimpinan

X₂ : Disiplin kerja

Y₁ : OCB

Y₂ : Motivasi

α : konstanta

β₁...β₈ : Koefisien regresi

e : error

HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Hasil Regresi Persamaan 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,633	2,489		3,469	,001
	Kepemimpinan	,115	,055	,202	2,096	,039
	Disiplin Kerja	,219	,071	,296	3,073	,003

a. Dependent Variable: OCB

Tabel 2. Hasil Regresi Persamaan 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23,217	3,599		6,452	,000
	Kepemimpinan	,198	,080	,239	2,482	,015
	Disiplin Kerja	,280	,103	,261	2,713	,008

a. Dependent Variable: Motivasi

Tabel 3. Hasil Regresi Persamaan 3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,636	2,646		6,664	,000
	Kepemimpinan	,017	,050	,033	,331	,741
	Disiplin Kerja	,159	,066	,240	2,395	,018
	OCB	,191	,127	,214	1,505	,136
	Motivasi	,047	,088	,076	,532	,596

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Tabel 4. Koefisien Determinan Persamaan 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,414 ^a	,171	,155	2,432

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja , Kepemimpinan

Tabel 5. Koefisien Determinan Persamaan 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,413 ^a	,170	,154	3,517

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja , Kepemimpinan

Tabel 6. Koefisien Determinan Persamaan 3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,444 ^a	,197	,166	2,159

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja , OCB

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisa jalur dapat diperoleh hasil :

Persamaan 1:

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_1 \\
 &= 0,202X_1 + 0,296X_2 + \varepsilon_1 \\
 &\quad (0,039) \quad (0,003)
 \end{aligned}$$

Persamaan 2:

$$\begin{aligned}
 Y_2 &= \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \varepsilon_2 \\
 &= 0,239X_1 + 0,261X_2 + \varepsilon_2 \\
 &\quad (0,015) \quad (0,008)
 \end{aligned}$$

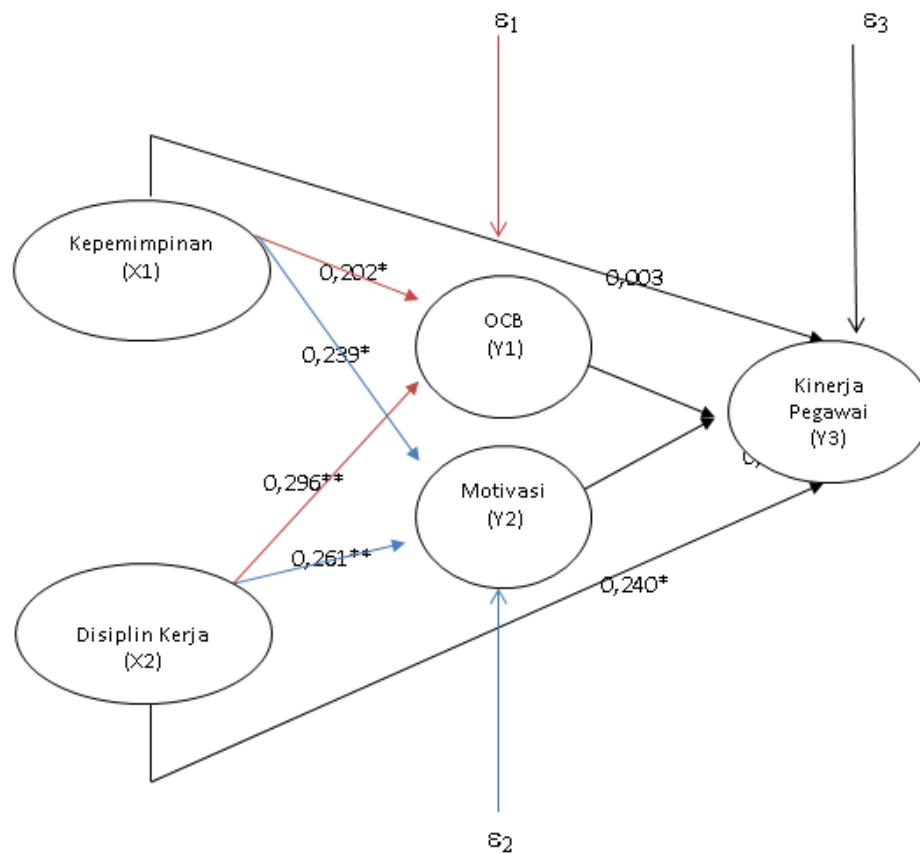
Persamaan 3:

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= \beta_5 X_1 + \beta_6 X_2 + \beta_7 Y_1 + \beta_8 Y_2 + \varepsilon_3 \\
 &= 0,033X_1 + 0,240X_2 + 0,214Y_1 + 0,076Y_2 + \varepsilon_3 \\
 &\quad (0,741) \quad (0,018) \quad (0,136) \quad (0,596)
 \end{aligned}$$

Tabel 7. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

No.	Hubungan Antar Variabel	Pengaruh Langsung (β)	Pengaruh Tidak Langsung
1	$X_1 \rightarrow Y_3$	$\beta_5 = 0,033$	
2	$X_2 \rightarrow Y_3$	$\beta_6 = 0,240^*$	
3	$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_3$		$\beta_1 \times \beta_7 = 0,202 \times 0,214 = 0,043$
4	$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_3$		$\beta_2 \times \beta_7 = 0,296 \times 0,214 = 0,063$
5	$X_1 \rightarrow Y_2 \rightarrow Y_3$		$\beta_3 \times \beta_8 = 0,239 \times 0,596 = 0,142$
6	$X_2 \rightarrow Y_2 \rightarrow Y_3$		$\beta_4 \times \beta_8 = 0,261 \times 0,596 = 0,155$

Model Hasil Analisis:



Gambar 1. Model Hasil Analisis:

Determinan Total (R^2)

$$\varepsilon_1 = \sqrt{1 - R_1^2} \quad \varepsilon_1 = \sqrt{1 - 0,155} \quad \varepsilon_1 = 0,919$$

$$\varepsilon_2 = \sqrt{1 - R_2^2} \quad \varepsilon_2 = \sqrt{1 - 0,154} \quad \varepsilon_2 = 0,920$$

$$\varepsilon_3 = \sqrt{1 - R_3^2} \quad \varepsilon_3 = \sqrt{1 - 0,166} \quad \varepsilon_3 = 0,913$$

$$R^2 \text{ total} = 1 - (\varepsilon_1^2 \times \varepsilon_2^2 \times \varepsilon_3^2)$$

$$= 1 - (0,919^2 \times 0,920^2 \times 0,913^2)$$

$$= 1 - 0,772$$

$$= 0,228$$

PEMBAHASAN

Uji Pengaruh Langsung

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB. Artinya jika kepemimpinan ditingkatkan, OCB pegawai akan meningkat.
2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Artinya jika disiplin kerja ditingkatkan, OCB pegawai akan meningkat.
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Artinya jika kepemimpinan ditingkatkan, motivasi pegawai akan meningkat.
4. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Artinya jika disiplin kerja ditingkatkan, motivasi pegawai akan meningkat.
5. Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya kepemimpinan tidak efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.
6. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya jika disiplin kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.
7. OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya OCB tidak efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.
8. Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya motivasi tidak efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel OCB efektif sebagai variabel *intermediare* untuk kepemimpinan dan disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai di OPD Kecamatan Banjarsari Surakarta.

Koefisien Determinasi Total

Koefisien Determinasi Total (R^2 total) = 0,228 artinya variasi variabel kinerja dijelaskan variasi variable kepemimpinan, disiplin, OCB, motivasi 22,8% sisanya dijelaskan factor lain.

PENUTUP

Simpulan

1. Kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai di OPD Kecamatan Banjarsari Surakarta.
2. Kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai di OPD Kecamatan Banjarsari Surakarta.
3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di OPD Kecamatan Banjarsari Surakarta.. Namun kepemimpinan, OCB, dan motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Total Determinasi = 0,228 (22,8%)
5. Variabel OCB efektif sebagai variabel *intermediare* untuk kepemimpinan dan disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai.
4. Variabel disiplin kerja merupakan variabel yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Saran

1. Riset ini yang mendominasi pengaruh kinerja pegawai adalah disiplin kerja secara langsung. Pimpinan di lingkungan OPD Kecamatan Banjarsari Surakarta perlu mengupayakan peningkatan disiplin kerja antara lain pembinaan disiplin ASN, keteladanan, dan pengawasan disiplin ASN bersifat objektif dan membimbing.
2. R^2 total dari riset ini 22,8%, peneliti yang akan datang dianjurkan memodifikasi konsep atau model.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriyani, N., Ramadhani Hamzah, dan Riduan Siagian. 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Aquavue Vision International. (*JEBI Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 5(1): 24-32.
- Arina, A. M., Olivia S. Nelwan, dan Merinda H. Ch. Pandowo. 2021. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT Trimix Perkasa Bitung. *Jurnal EMBA*, 9(3): 79 – 89.
- Hakim, A. L., Erna Nur Faizah, and Firdausi Nujulah. 2021. The Effect of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance. *SINERGI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 11(2), 34-42.
- Hasibuan, Malayu SP. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, P. Mochamad Mockhlas, Rina Maretasari, dan Moch. Dwi Prasetyo. 2021. OCB dan QWL terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Nusantara Aditya. *Improvement: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(2): 116-125.
- Nabilah, S. T., Tamriatin Hidayah, dan Nely Supeni. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada Kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Jember. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Manajemen Keuangan*, 1(1): 25-37.
- Noviyanti, E., Efrizal Syofyan, and Susi Evanita. 2021. The Effect of Leadership, Work Motivation and Work Satisfaction on Performance of Employees of Education and Culture Department in Padang Pariaman. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 7: 685-695.
- Rizal, A., Emma Rochima, Mudiayati Rahmatunnisa, and Cipta Endyana. 2020. Effect Work Discipline, Leadership and Motivation on Staff Performance in West Java Province Regional Development Office. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 4(1): 36-47.
- Silalahi, H., Johannes, dan Kula Ginting. 2021. The Effect Of Motivation and Work Discipline on Performance of Employees at UPBJJ Office UT Medan. *International Journal of Education and Linguistic*, 1(4): 799-806.
- Sitopu, Y. B., Kevin Arianda Sitinjak, and Fenny Krisna Marpaung. 2021. The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2): 72-83.
- Thoha, M. 2015. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.