

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP PERILAKU EKSTRA PERAN PEGAWAI DI DITKERSINHAN

Oleh :

Muhammad Kasim Lamazi¹, Mochammad Subagio²

¹Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma
Email : ¹mklamazi@gmail.com

²Dosen Magister Manajemen Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma
Email : ²msubagio@unsurya.ac.id

Abstract :

The purpose of this study was to determine the Effect of Leadership Style, Competence, and Motivation on Organization Citizenship Behaviour at the Ministry of Defense of the Republic of Indonesia. The number of samples in this study was 90 people who were employees of the Ministry of the Defense Republic of Indonesia Ditkersinhan. The data analysis technique used is descriptive statistics and multiple linear regression analysis.

The measurement in this study was carried out by giving the value of each item statement of all variables using a Likert scale. Data from the questionnaire were analyzed including data description, testing of research requirements, including normality test, homogeneity test, and linearity test. To prove the effect of variables on this study using data analysis techniques with path analysis.

The conclusions of the results of this study are: partially Leadership Style has a direct positive effect on Organization Citizenship Behaviour, meaning that if the Leadership Style increases, it causes an increase in Organization Citizenship Behaviour. Competence has a direct positive effect on Organization Citizenship Behaviour meaning that if high Competency causes an increase in Organization Citizenship Behaviour. Motivation has a direct positive effect on the Organization Citizenship Behaviour, meaning that when Motivation increases cause an increase in Organization Citizenship Behaviour. Competence has a direct positive effect on motivation, meaning that if competency increases it causes better motivation. Leadership style has a direct positive effect on employee competence, meaning that good leadership leads to an increase in employee competency.

Keywords : *Leadership Style, Competence, Motivation and Organization Citizenship Behaviour.*

Latar Belakang Masalah

Secara garis besar keamanan nasional mencakup hal-hal yang berkaitan dengan jaminan terselenggaranya kepentingan utama nasional (*National Vital Interest*) dan keamanan stabilitas nasional. Kepentingan utama nasional yang meliputi keamanan wilayah, penduduk, nilai-nilai bangsa, sumberdaya alam dan buatan serta informasi, sedangkan keamanan stabilitas nasional mencakup stabilitas politik, ekonomi, sosial dan budaya serta Hankam.

Direktorat Kerja Sama Internasional Pertahanan selanjutnya disebut Ditkersinhan adalah unsur pelaksana tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan yang

mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijakan, serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan diplomasi pertahanan meliputi kerjasama bilateral, multilateral, pendidikan dan perizinan serta koordinasi atase pertahanan.

Perilaku ekstra peran para pegawai dinilai belum menunjukkan sesuai dengan yang diharapkan, hal ini ditandai dengan masih terdapatnya beberapa program kerja belum tercapai secara maksimal, khususnya dalam pembuatan kerja sama internasional baik bilateral maupun multilateral.

Secara umum pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam Program Kerja dan Anggaran Ditkersinhan dapat dilaksanakan sesuai jadwal dan waktu yang direncanakan.

Masih sangat minim minimnya perilaku ekstra peran pegawai pada Ditkersinhan Kemhan RI dimungkinkan karena adanya beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya faktor Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan motivasi serta yang lainnya. Perilaku ekstra peran pegawai baik akan tercapai, apabila faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya prestasi kerja pegawai tersebut tercukupi dengan baik. Adapun perilaku pegawai yang dinilai meliputi perilaku yang nampak maupun perilaku tak tampak. Perilaku yang nampak dalam hal ini mencerminkan hasil kerja yang dapat dilihat dan dapat berwujud sebagai hasil kerja (*performance*), kemampuan (*ability*), dan semangat (*motivation*). Perilaku karyawan yang tak nampak dapat berupa potensi, yakni kemampuan serta kesediaan yang terpendam dalam diri seorang pegawai dan masih dapat dikembangkan lebih lanjut.

Perilaku ekstra peran pegawai atau yang lebih dikenal dengan istilah *Organization Citizenship Behaviour (OCB)* diharapkan tidak hanya berkaitan dengan tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) saja, namun lebih dari itu dibutuhkan pula perilaku ekstra peran yang tidak ditetapkan dalam organisasi (*ex-role*). Seorang karyawan yang memiliki perilaku ekstra peran (OCB) akan menunjukkan ketaatannya melalui kemauan mereka untuk peduli terhadap peraturan, prosedur, maupun intruksi organisasi. Perilaku ekstra peran pegawai (OCB) tersebut sebagai “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ekstra peran pegawai maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi serta memberikan kontribusi positif terhadap efektifitas organisasi dan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Di sisi lain perilaku ekstra peran pegawai (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (*internal*) seperti komitmen, rasa puas, kompetensi, sikap positif, motivasi, sedangkan faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan, Kompetensi. Mengingat kegiatan operasional Ditkersinhan Kemhan RI semakin tinggi merupakan suatu bentuk kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan terhadap suatu personel, maka untuk mewujudkan itu dibutuhkan perilaku ekstra peran yang optimal disandingkan dengan kondisi kemampuan personal maupun dukungan anggaran yang tersediaguna mendukung tercapainya tujuan organisasi yang dibebankan kepada personel tersebut.

Gaya kepemimpinan yang terdapat di Ditkersin Kemhan RI sangat bervariasi, yakni: gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan delegatif, birokratis, otoriter, kharismatik, diplomatis *laissez-faire* dan lain-lain. Para pimpinan di Sub Direktorat dalam hal ini Kasubdit Ditkersin Kemhan RI yang silih berganti selama ini selalu menunjukkan gaya kepemimpinan yang bervariasi. Sehingga personel/anak buah berupaya menyesuaikan gaya kepemimpinan atasannya. Gaya kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam sebuah instansi untuk mengarahkan para bawahan dan mengendalikan berbagai masalah yang ada dengan solusi yang tepat. Pemimpin yang baik, efektifitas gaya kepemimpinannya

ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi, sehingga para bawahan yang dipimpinnya mampu dimotivasi dengan baik dan mampu melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan serta menunjukkan prestasi kerja yang baik. Keberhasilan maupun kegagalan sebuah organisasi terkait erat dengan kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang mampu bertanggungjawab, mengarahkan dan membina anggota, mampu ber komunikasi dengan baik dan mempunyai wawasan yang luas serta berpandangan kedepan akan mampu memimpin organisasi dengan baik. Seorang pemimpin harus mempunyai kualitas dan sikap yang konsisten untuk dapat mempengaruhi orang lain sehingga orang lain mau mengikutinya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota atau kelompok. Baik buruknya seorang pemimpin dapat diketahui dari cara pemimpin tersebut ber perilaku sehari-hari. Perilaku pimpinan ini sering juga sebagai gaya kepemimpinan (*style of leadership*).

Kompetensi pegawai Ditkersin Kemhan RI menurut penilaian penulis saat ini cenderung menurun karena dimungkinkan telah dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah belum dihargainya oleh pimpinan dan satuan terkait dengan hasil kerja (*output*) yang telah dilaksanakannya. Kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran apa yang seharusnya dilakukan seorang dalam pekerjaannya. Kompetensi pegawai yang semakin menurun diprediksi akan berpengaruh terhadap tingkat perilaku ekstra peran pegawai tersebut. Sebagai upaya untuk meningkatkan perilaku ekstra peran terhadap masing-masing personel diperlukan peningkatan kompetensi kerja yang harus dimiliki oleh setiap pegawai. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan mengupayakan peningkatan aspek-aspek yang mendasari unsur tersebut yakni pengetahuan dan ketrampilan kerja pada setiap individu pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi dapat berkeinginan membantu dengan sukarela kepada rekan-rekan sekerjanya yang membutuhkan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang semakin tinggi cenderung akan bekerja lebih dari apa yang menjadi kewajibannya dengan berusaha membantu sesama rekan kerjanya yang mengalami kesulitan artinya semakin tinggi kompetensi karyawan maka semakin tinggi perilaku ekstra perannya (OCB).

Motivasi setiap pegawai Ditkersin Kemhan RI secara umum berbeda-beda dan juga berubah-ubah, ada seseorang yang bekerja dengan semangat dan terdapat sebagian yang bekerja sevara normatif/biasa-biasa saja, hal itu tentunya tergantung dari niat dan ekspektasi dari masing-masing pegawai yang bersangkutan misalnya karena menginginkan penghasilan tambahan atau promosi jabatan, hal tersebut masih dinilai wajar-wajar saja. Motivasi kerjapun sering naik turun tidak selamanya kegairahan dalam bekerja berada pada titik maksimal. Kadangkala seorang pekerja mengalami penurunan gairah bekerja karena kejenuhan atau bisa saja karena sesuatu hal yang dihadapinya. Berbagai macam motivasi yang dimiliki oleh pegawai Ditkersin Kemhan RI sedikit banyak akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya, diantaranya dapat diaktulisasi dalam perilaku ekstra peran pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar berupa imbalan moneter dan imbalan non moneter, sehingga dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negative. Selain itu motivasi kerja sebagai motor penggerak yang paling vital dalam menumbuhkan perilaku ekstra peran pegawai guna sebuah pencapaian kinerja. Tanpa motivasi pegawai tidak akan berhasil untuk membantu menyelesaikan sebuah pekerjaan diluar tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal. Karyawan sebagai aset yang sangat

berharga harus dikelola dengan baik oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu hal yang harus jadi perhatian utama organisasi adalah menjaga dan mengelola motivasi pegawai dalam bekerja agar selalu tinggi dan fokus pada tujuan organisasi. Motivasi merupakan indikator yang mampu membuat seorang pekerja lebih puas dalam menjalankan aktivitasnya. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong yang ada dalam diri manusia dan dapat mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Kebijakan yang ditempuh oleh Ditkersinhan saat ini baik terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan maupun kompetensi pegawai yang dimiliki, menurut penulis sedikit banyak memiliki keterkaitan dengan tingkat motivasi yang dimiliki pegawai, sehingga secara keseluruhan sangatlah menentukan perilaku ekstra peran pegawai.

Kondisi demikian maka peneliti menduga bahwa lemahnya perilaku ekstra peran pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kompetensi dan motivasi pegawai. Hal tersebut dapat dilihat pada gaya kepemimpinan yang berubah ubah sesuai dengan pergantian pimpinan, masih kurangnya kompetensi pegawai dalam hal mendukung tugas Ditkersinhan khususnya dalam pembuatan kerjasama internasional baik bilateral maupun multilateral, serta masih rendahnya motivasi kerja pegawai. Akibat gaya kepemimpinan yang belum tepat, pegawai yang belum memiliki kompetensi mengakibatkan motivasi kerja pegawai rendah sehingga berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran pegawai.

Budihardjo istilah perilaku ekstra peran pegawai atau *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada sebuah Instansi atau Perusahaan telah menggunakan konsep sejenis OCB dan menyebutnya sebagai kerelaan bekerja sama (*willingness to cooperate*). Konsep ini disebut juga sebagai masukan inovatif dan perilaku spontan.

Menurut Aldag dan Resckhe perilaku ekstra peran pegawai (OCB) merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer 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 prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Menurut Djati perilaku ekstra peran pegawai (OCB) adalah perilaku karyawan yang tidak nampak, baik terhadap rekan kerja maupun organisasi, dan perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan oleh organisasi dan memberi manfaat bagi organisasi.

Menurut Newstrom juga berpendapat bahwa karyawan yang memiliki Perilaku ekstra peran (OCB) secara langsung dirancang untuk menguntungkan pihak lain.

Sintesis Perilaku dari seorang pegawai yang tidak diatur secara formal, dilakukan secara sukarela dengan mengedepankan kepentingan organisasi yang diyakini dapat meningkatkan kepentingan kinerja organisasi.

Menurut Gary Yukl, kepemimpinan adalah kemampuan individu mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Menurut Kaswan pemimpin adalah orang yang mampu mengekspresikan diri seutuhnya. Mengekspresikan diri seutuhnya ialah mereka mengetahui siapa diri mereka, apa

kekuatan/kelebihan dan kelemahan/kekurangan mereka dan bagaimana sepenuhnya mengembangkan kekuatannya dan mengimbangi kelemahannya.

Menurut Harbani Pasalong “gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Sintesis gaya kepemimpinan adalah cara, sikap/prilaku, metode serta strategi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam membimbing, menuntun, mengarahkan dan mempengaruhi para anggota organisasi kearah tujuan yang diharapkan.

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai, barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan. Untuk mencapai keberhasilan, salah satunya diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi tiap-tiap pegawai dalam satu organisasi tersebut, sehingga para pegawai termotivasi untuk mengembangkan kemampuan diri untuk melakukan (kompetensi) tugas-tugas dengan standar performansi tertentu. Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih setiap waktu. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu. Kebiasaan berpikir dan bertindak itu didasari oleh budi pekerti luhur baik dalam kehidupan pribadi, sosial, kemasyarakatan, keberagamaan, dan kehidupan berbangsa dan bernegara. sintesis kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Kompetensi tersebut dapat dirasakan dengan beberapa indikator; kompetensi intelektual, kompetensi emosional, kompetensi sosial dan kompetensi spiritual.

Motivasi.

Kehidupan masyarakat sehari-hari di dalam suatu organisasi setiap individu dapat dipastikan memiliki niat, harapan dan tujuan apa yang akan didapatkan ketika telah melaksanakan pekerjaan/kegiatannya. Keinginan/ekspektasi tentunya akan berbeda-beda dari pegawai yang bersangkutan, karena hal itu merupakan motivasi atau keinginan seseorang melakukan sesuatu akibat dorongan dari diri sendiri maupun dari luar diri pegawai. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan pegawai untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya.

Menurut Robbins dan Judge “Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya.

Menurut Abraham Maslow menyatakan motivasi adalah kekuatan (*energi*) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

sintesis motivasi adalah suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya.

Hipotesis Penelitian.

1. Diduga terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap perilaku ekstra peran pegawai di Ditkersinhan.

2. Diduga terdapat pengaruh langsung kompetensi terhadap perilaku ekstra peran pegawai di Ditkersinhan.
3. Diduga terdapat pengaruh langsung motivasi kerja pegawai terhadap perilaku ekstra peran pegawai di Ditkersinhan.
4. Diduga terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di Ditkersinhan.
5. Diduga Terdapat pengaruh langsung kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai di Ditkersinhan.

Rangkuman Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran Data

No	Variabel	N	Sig.Kolmogorov Smirnov	$\alpha = 0.05$	Ket.
1	X ₁	90	0.073	0.05	Normal
2	X ₂	90	0.106	0.05	Normal
3	X ₃	90	0.072	0.05	Normal
4	Y	90	0.951	0.05	Normal

Rekapitulasi Hasil Uji Linearitas

Model hubungan antar variabel	F _{hitung} (tuna cocok)	F _{tabel} (tuna cocok)	t _{hitung}	t _{tabel}	Hasil Uji Linearitas
Y atas X ₁	1.59	1.84	2,3881	1.98793	linear
Y atas X ₂	1.47	1.84	4,2714	1.98793	linear
Y atas X ₃	1.54	1.84	2,1481	1.98793	linear
X ₃ atas X ₁	1.51	1.84	4,9691	1.98793	linear
X ₃ atas X ₂	1.67	1.84	3,2962	1.98793	linear

Hasil Uji Homogenitas

No	Pengujian Homogenitas	Lavene Test hitung	Signifikansi	Keterangan
1	X ₃ X ₁	0,732	0,05	Homogen
2	X ₃ X ₂	0,106	0,05	Homogen
3	Y X ₁	0,064	0,05	Homogen
4	Y X ₂	0,195	0,05	Homogen
5	YX ₃	0,134	0,05	Homogen

Correlations

		Gaya Kepemimpinan	Kompetensi	Perilaku Peran Ekstra
Pearson Correlation	Gaya Kepemimpinan	1,101	,495	,256
	Kompetensi	,495	1,101	,251
	Perilaku Peran Ekstra	,256	,251	1,101

Tabel Koefisien Jalur pada Substruktur-1

No.	Jalur	Koefisien Jalur
1.	X_3-X_1	$\beta_{31} = 0,457$
2.	X_3-X_2	$\beta_{32} = 0,210$

Hasil perhitungan uji t dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} pada sub struktur-1 lebih besar dari $t_{tabel} = t_{(\alpha = 0,05; dk=87)}$, dengan demikian, koefisien jalur signifikan.

Tabel Hasil Uji Individu Koefisien Jalur pada Substruktur-1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,548 ^a	,301	,285	7,01416

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Gaya Kepemimpinan

Dari besarnya korelasi atau hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi sebesar $r = 0,548$, maka diperoleh besarnya pengaruh adalah kuadrat dari nilai r yaitu $0,548^2 = 0,300304$ atau sebesar 30,03%. Sedangkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kompetensi *adjusted R Square* sebesar 0,285 atau 28,5 %.

Tabel Pengujian pengaruh dengan uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33,773	9,934		3,400	,001
	Gaya kepemimpinan	,488	,099	,457	4,942	,101
	Kompetensi	,145	,064	,210	2,268	,026

a. Dependent Variable: Kompetensi

Pada tabel diperoleh t_{hitung} untuk Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kompetensi (X_3) sebesar $4,942 > t_{tabel} = 1,98793$, maka H_0 ditolak sedangkan H_1 diterima, yang berarti

terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan(X_1) terhadap Motivasi(X_3). Sedangkan t_{hitung} untuk Kompetensi (X_2) terhadap Kompetensi (X_3) sebesar $2,268 > t_{tabel} = 1,98793$, yang berarti terdapat pengaruh antara Kompetensi(X_2) terhadap Motivasi(X_3).

Tabel Koefisien jalur substruktur 1

Jalur	Koefisien Jalur	dk	t_{hitung}	t_{tabel}	Hasil Uji
				$\alpha=0,05$	
X_3X_1	,457	87	4,942	1.98793	Signifikan
X_3X_2	,210	87	2,268	1.98793	Signifikan

Pada tabel diperoleh koefisien jalur X_3X_1 sebesar 0,457 yang berarti besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan(X_1) terhadap Motivasi(X_3) sebesar $0,457^2 = 0,208849$ atau 20,88%, sedangkan X_3X_2 sebesar 0,210 yang berarti besarnya pengaruh Kompetensi(X_2) terhadap Motivasi(X_3) sebesar $0,210^2 = 0,0441$ atau 4,41 %

Tabel Koefisien Jalur pada Substruktur-2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8,052	10,779		-,747	,457
	Gaya Kepemimpinan	,241	,114	,176	2,120	,037
	Kompetensi	,406	,067	,459	6,065	,101
	Motivasi	,441	,109	,344	4,035	,101

Pada tabel diperoleh t_{hitung} untuk Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Perilaku peran ekstra(Y) sebesar $2,120 > t_{tabel} = 1,98793$, maka H_0 ditolak sedangkan H_1 diterima, yang berarti terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Perilaku peran ekstra(Y). Sedangkan t_{hitung} untuk Kompetensi (X_2) terhadap Perilaku peran ekstra(Y) sebesar $6,065 > t_{tabel} = 1,98793$, yang berarti terdapat pengaruh antara Kompetensi(X_2) terhadap Perilaku peran ekstra(Y). Selanjutnya t_{hitung} untuk Motivasi(X_3) terhadap Perilaku peran ekstra(Y) sebesar $4,035 > t_{tabel} = 1,98793$, yang berarti terdapat pengaruh antara Motivasi(X_3) terhadap Perilaku peran ekstra(Y).

Tabel Koefisien jalur substruktur 2.

No.	Jalur	Koefisien Jalur
1.	Y - X_1	$\beta_{41} = 0,176$
2.	Y- X_2	$\beta_{42} = 0,459$
3.	Y- X_3	$\beta_{43} = 0,344$

Pada tabel diperoleh koefisien jalur YX_1 sebesar 0,176 yang berarti besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan(X_1) terhadap Perilaku peran ekstra(Y) sebesar 0,176 atau 17,6 %, sedangkan YX_2 sebesar 0,459 yang berarti besarnya pengaruh Kompetensi(X_2) terhadap Perilaku peran ekstra(Y) sebesar 0,459 atau 45,9 %, selanjutnya sedangkan YX_3 sebesar

0,344 yang berarti besarnya pengaruh Kompetensi(X_3) terhadap kompetensi Perilaku peran ekstra(Y) sebesar 0,344 atau 34,4 %.

**Tabel Koefisien korelasi substruktur 2
Model Summary**

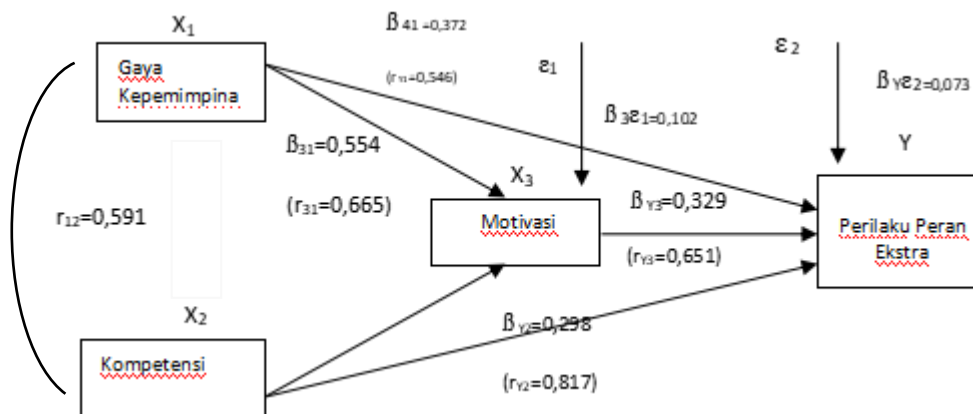
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,751 ^a	,564	,548	7,15050	,564	37,009	3	86	,101

- a. Predictors: (Constant), Kompetensi,Kompetensi, Gaya Kepemimpinan
- b. Dependent Variable: Perilaku Peran Ekstra

Koefisien determinasi pada Substruktur-2, yaitu $adjustedR^2_{Y,x_1,x_2,x_3} = 0,548$. Hal ini berarti bahwa variasi perubahan variabel X_1 , X_2 dan X_3 dapat menjelaskan 54,8 % variasi dalam variabel Perilaku peran ekstra(Y). Pengaruh variabel lain terhadap variabel Y , yaitu $\beta_4\epsilon_2 = 0,452 = 45,2\%$. Hal ini menunjukkan bahwa selain ketiga variabel eksogen tersebut, terdapat variabel lain yang berpengaruh terhadap variabel Perilaku peran ekstra(Y) dengan pengaruh sebesar 45,2 %.

Hasil perhitungan uji t dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} seluruh koefisien jalur pada Substruktur-2 lebih besar dari $t_{tabel} = t_{(\alpha=0,05;dk=86)}=1,98793$. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa seluruh koefisien jalur pada Sub struktur-2, yaitu β_{41} , β_{42} dan β_{43} adalah signifikan atau berbeda nyata dengan nol. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur pada Substruktur-1 dan Substruktur-2 diperoleh nilai-nilai koefisien jalur yang menunjukkan hubungan kausal dalam model struktural yang dianalisis.

$\beta_{32}=0,443$
 $(r_{32}=0,775)$
 $(t_{32}=3,296)$



Kesimpulan

Berdasarkan hasil olah data dalam penelitian ini penulis berpendapat bahwa ada pengaruh dari masing-masing variabel independen penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Kompetensi terhadap Perilaku peran ekstrapada penulis berpendapat bahwa sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan secara positif Gaya Kepemimpinan terhadap Perilaku ekstra peran pegawai Direktorat Kerja Sama Internasional Pertahanan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku ekstra peran pegawai memberikan arti bahwa perilaku ekstra peran pegawai di dalam suatu iklim organisasional sering dikaitkan dengan keberhasilan pemimpin dalam mengarahkan individu lain di dalam lingkungan kerjanya. Kualitas kepemimpinan terlihat dari gaya kepemimpinannya sehingga membuat pegawai percaya dan akan melaksanakan perintah, arahan dan imbauan pemimpinnya, baik bersifat formal atau non formal.
2. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan secara positif Kompetensi terhadap Perilaku Ekstra Peran Pegawai pada Direktorat Kerja Sama Internasional Pertahanan. Pengaruh kompetensi terhadap perilaku ekstra peran pegawai memberikan arti Pegawai agar mampu berperilaku ekstra peran pegawai superior sebagai wujud dari perilaku ekstra peran pegawai maka diperlukan dukungan kompetensi yang tinggi. Pegawai yang memiliki kompetensi dapat berkeinginan membantu dengan sukarela kepada rekan-rekan sekerjanya yang membutuhkan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang semakin tinggi akan bekerja lebih dari apa yang menjadi kewajibannya dengan berusaha membantu sesama rekan kerjanya yang mengalami kesulitan artinya semakin tinggi kompetensi karyawan maka semakin tinggi perilaku ekstra peran.
3. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan secara positif motivasi terhadap Perilaku Ekstra Peran Pegawai Direktorat Kerja Sama Internasional Pertahanan. Pengaruh motivasi terhadap perilaku ekstra peran pegawai memberikan arti pegawai yang merasa terpenuhi kebutuhannya, akan termotivasi dalam bekerja bahkan mereka akan berperilaku ekstra peran yang bermanfaat bagi organisasi. Selain itu perilaku ekstra peran pegawai dapat timbul dan meningkat salah satu faktor nya adalah dari motivasi diri karyawan.
4. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan secara positif gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai Direktorat Kerja Sama Internasional Pertahanan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi memberikan arti bahwa Gaya kepemimpinan yang tepat dari seorang pemimpin dapat meningkatkan motivasi pegawai berperilaku ekstra peran pegawai tinggi.
5. Terdapat pengaruh secara positif Kompetensi terhadap motivasi pegawai Direktorat Kerja Sama Internasional Pertahanan. Pengaruh kompetensi terhadap motivasi memberikan arti pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan mendorong seseorang (motivasi) untuk memiliki perilaku ekstra peran pegawai terbaik dalam organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- A.M, Sardiman. 2014. Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar. Jakarta. RajaGrafindo Persada.
- Abraham H. Maslow, 2010, Motivation and Personality. Rajawali, Jakarta.
- Ahmad, S., Shahzad, K., Rehman, S., Khan, N. A. & Shad, I. U. (2010). Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions of Call Center Personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*.
- Aldag, R., dan Reschke, W. 2007. Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization. Center for Organization Effectiveness, Inc. 608/833-3332. Alfabeta, 2011.
- Atkinson, Rita L.; Richard C. Atkinson; Edward E. Smith; Daryl J. Bem. (2010). Pengantar Psikologi Jilid 1. Tangerang : Interaksara.
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga
- Bernardin, H. J dan Russell, J. E. A. (2013), Human Resource Management, Sixth Edition. New York: McGrawHill.
- Budihardjo, Adreas. 2014. Organisasi Menuju Pencapaian Optimum, Prasetiya Mulya Publishing: Jakarta.
- Djati, S. P. 2011. The Influence of the Organizational Citizenship Behavior Towards the Service Quality Performances of the Private Universities in Surabaya - Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 9, No. 1.
- Eko Nurmianto, Nurhadi Siswanto, Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan, 2010, PT. Grafindo Bandung
- Erkutlu, Hakan. (2010). The Moderating role of Organizational Culture in the Between Organizational justice and Organizational Citizenship Behavior. *Leadership and Organization Development Journal*
- Frederick J. Mc. Donald, Educational Psychology, (Tokyo: Overseas Publications, Ltd
- Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Kelima, Jakarta, 2011, PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- Griffin, Ricky W., and Moorhead, Gregory., 2014. Organizational Behavior: Managing
- Hamzah B. Uno & Nurdin Mohamad. 2012. Belajar Dengan Pendekatan PAIKEM. Bumi Aksara, Jakarta.
- Harbani Pasalong, Kepemimpinan Birokrasi, Alfabeta, 2011.
- Henki Idris Issakh, M.M, Kepemimpinan dalam melakukan Perubahan Organisasi, In Media Husnan, Suad dan Heidjrachman Ranupandojo. 2009. Manajemen Personal. Yogyakarta: BPFE
- Kaswan, Leadership and Tim Working Membangun Tim yang Efektif dan Berkinerja Tinggi Melalui Kepemimpinan, Alfabeta, 2013
- Kinicki, Angelo., dan Fugate. 2013. Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices. 5th Edition. New York: McGraw-Hill Education
- Klenke, *Cinderella Stories of Women Leaders: Connecting Leadership Contexts and Competencies*, 2010
- Lee Kim Lian. 2012. "Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics". *Journal of Applied Business and Economics* vol. 13

- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keduabelas, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013.
- Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 2013, Bumi Aksara.
- Martininis Yamin dan Maisah, *Strategi Pembelajaran Berbasis Kompetensi*, Gaung Persada, 2010.
- Moorhead dan Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Newstrom, John W. 2011. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York-America: McGraw-Hill Education.
- Northouse Peter G, *Introduction to Leadership; Concept and Practise.*, Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications 2011.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (2006). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
- P Malayu (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- People and Organizations. Eleventh Edition. USA: South Western.
- Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan.
- Purnamie Titisari. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Purnamie Titisari (2014) "Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja". Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Qonita, Aulia. 2012. *Motivasi Kerja Utama Petani dalam Kemitraan dengan Pusat Pengolahan Kelapa Terpadu di Kabupaten Kulon Progo*. SEPA: Vol. 9 No. 1 September 2012.
- Ratna Sulastami D, *Sumber Daya Manusia*, 2011, PT. Erlangga.
- Richard E. Boyatzis dalam Sudarmanto. 2010. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Sdm: Teori, Dimensi Pengukuran Dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rivai, VZ; Ramly, M; Mutis, T; dan Arafah, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2017, *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Sarmawa, IWG. (2015). *Commitment & Competency as an Predictor and its Effect on The Performance. A Study of Private Vocational High Schools in Klungkung Recency Bali*. International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom, Vol. III
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS)*, 2014, PT. Ghalia Indonesia Jakarta
- Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Rineka Cipta.
- Sukanto Reksohadiprojo, *Organisasi Perusahaan, Teori Struktur dan Prilaku*, Cetakan ketigabelas Yogyakarta, 2011
- Surya Dharma, *Manajemen Kinerja (Falsafah teori dan penerapannya)*, 2014, PT. Pustaka Pelajar

- Suwatnodan Doni Juni Priansa. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik*. Bandung
T. Hani Handoko, *Teori Struktur dan Perilaku*, Cetakan ketigabelas, Yogyakarta, 2011
Veizhal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi*, Bhinneka Cipta, 2010
Wahyono S.K.Ph.D, *Indonesia Negara Maritim*, Penerbit Teraju
Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta-14240.
Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 2010, PT. Rajawali Press
Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta:
Pustaka Pelajar.
Zainul Hidayat dan Muchamad Taufiq, 2012, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang*.
PP No. 101 tahun 2101 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
Undang-undang No. 13 Tahun 2003 Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 tentang
KETENAGAKERJAAN