

PENGARUH KETERAMPILAN POLITIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Nanang Gunaedi
Universitas Negeri Surabaya
nananggunaedi@mhs.unesa.ac.id

Abstract

Bak Jatim is a regional owned enterprise (BUMD) . This bank was established on august 17,1961 in Surabaya, East Java. Several factors for improve employee performance can be through political skill and organizational citizenship behavior. This reserarch uses a quantitative approach. This research was conducted on 31 employees of Division human capital Bank Jatim central Surabaya. This research uses Partial Least Square (PLS) analysis. The purpose of this research is to test and analyze the role of organizational citizenship behavior as an intervening variable between political skill and employee performance. The result shows that political skill has no significant effect on employee performance. Political skill has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. Organizational Citizenship Behavior has positive and significant effect on Employee Performance. Organizational citizenship Behavior interferes with the influence between Poitical skill on employee performance.

Keywords: political skill, organizational citizenship behavior, employee performance

PENDAHULUAN

Kinerja Bank jatim Agustus 2017, dilaporkan memiliki total aset Bank Jatim mencapai Rp 53,3 triliun atau meningkat 9,26 persen dari tahun sebelumnya. Laba Bank Jatim tercatat Rp 1,23 triliun atau tumbuh 19,46 persen dibandingkan sebelumnya, Begitupun dengan pertumbuhan kredit yang menunjukkan peningkatan sebesar Rp 30,77 triliun atau meningkat 3,72 persen. Tingkat kepercayaan masyarakat dengan pertumbuhan dana dari pihak ke tiga sebesar Rp 43,69 triliun atau naik 8,13 persen dan CASA rasio masih diatas 65 persen. rasio keuangan Bank Jatim posisi Agustus 2017 lebih stabil dibandingkan periode tahun sebelumnya, antara lain Net Interest Margin (NIM) sebesar 6,88 persen dari sebelumnya 6,71 persen dan Return On Asset (ROA) 3,14 persen menjadi sebesar 3,62 persen,”. Bank Jatim juga berhasil membukukan efisiensi terhadap biaya operasional dibandingkan dengan pendapatan operasional (BOPO) dari 70,60 persen menjadi 65,04 persen (jatim, 2017).

Usaha mengembangkan perusahaan agar dapat bersaing dengan Bank Pembangunan Daerah lainnya, perlunya Pemanfaatan kompetensi sumber daya manusia atau. karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Adapun upaya dalam melakukan peningkatan kinerja yaitu karyawan memiliki keterampilan politik (wihler *et al*, 2015)

Keterampilan politik dulu telah diperkenalkan sebagai salah satu kompetensi yang diperlukan agar mampu menjadikan organisasi yang efektif (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981), dan baru-baru ini telah diperlihatkan sebagai prediktor hasil kerja yang mendukung, salah satunya adalah kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Laird *et al* (2013) hubungan antara keterampilan politik dan kinerja karyawan ternyata berpengaruh signifikan. Ferris *et al* (2005) menyatakan bahwa Keterampilan politik sebagai kecakapan yang efektif memahami orang lain di tempat kerja, dan menggunakan pengetahuannya untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai keinginan yang mampu meningkatkan kepentingan pribadi maupun organisasi.

Peningkatan kinerja mampu ditunjang oleh berbagai macam keterampilan salah satunya adalah keterampilan politik. hasil dari temuan dari Laird *et al* (2013) yang mengemukakan bahwa keterampilan politik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Peneliti ingin menguji pengaruh keterampilan politik terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Objek penelitian ini adalah karyawan divisi human capital bank jatim kantor pusat surabaya.

Hal ini sesuai dengan fenomena yang terjadi pada karyawan divisi human capital bank jatim kantor pusat surabaya, dimana ada beberapa karyawan yang tidak memenuhi *Key performance Indicator* dikarenakan kurangnya kooperatif.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan divisi human capital dirasa kurang memiliki keterampilan politik sehingga kurang memahami kondisi lingkungan kerja.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan maka dapat diketahui tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterampilan politik terhadap kinerja karyawan pada karyawan divisi human capital bank jatim kantor pusat surabaya. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterampilan politik terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan divisi human capital bank jatim kantor pusat surabaya. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada karyawan karyawan divisi human capital bank jatim kantor pusat surabaya. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterampilan politik terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada karyawan divisi human capital bank jatim kantor pusat surabaya

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Keterampilan Politik

Keterampilan politik merupakan kecakapan individu dalam memahami orang lain dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki agar bertindak sesuai dengan keinginannya demi kepentingan pribadi maupun organisasi (Ferris *et al*, 2005). Hal ini menegaskan bahwa individu yang memiliki kekuatan keterampilan politik dibutuhkan pada organisasi, karena perusahaan akan menghadapi kondisi lingkungan kerja yang dinamis (Campbell and philip, 2013)

Keterampilan politik merupakan potensi individu yang memiliki interpersonal yang baik dalam pemanfaatan posisi dan jaringan (Perrewé *et al.*,2004). Karyawan harus membantu karyawan yang lain mendemonstrasikan, mentransmisikan, dan membuat dirinya terkesan di dalam organisasi.

Dari berbagai penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti untuk mengukur indikator diantaranya Laird *et al* (2013) , Hochwarter (2007), Tradeway *et al* (2013), Coole (2007), Kapoutsis *et al* (2011) menggunakan indikator yang sama yaitu indikator dari Ferris (2005) yaitu banyaknya pengukuran sebesar empat. Peneliti menggunakan indikator dari Ferris (2005), karena dimensi tersebut telah teruji pada berbagai penelitian. Peneliti mendapatkan ijin untuk menggunakan indikator dari Ferris (2005) melalui email. Indikator Ferris (2005) diantaranya :

Ketajaman Sosial (*Social Astuteness*)

Preffer (1992) menyebutkan karakter individu ini sensitif terhadap orang lain, dan dia berpendapat bahwa kemampuan untuk mengidentifikasi dengan orang lain sangat penting untuk mendapatkan kepentingannya . Orang yang memiliki kecerdasan sosial sering dipandang cerdas, bahkan proaktif dalam berurusan dengan orang lain

Pengaruh Interpersonal

Individu yang memiliki keahlian politik dan kepribadian yang sederhana serta meyakinkan akan memberi pengaruh kuat pada orang lain disekitar mereka. Pengaruh interpersonal dapat memengaruhi orang untuk menyesuaikan dan mengkalibrasi perilaku mereka pada situasi yang berbeda untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan dari orang lain.

Kemampuan Networking

Individu yang mempunyai keterampilan politik ahli dalam mengidentifikasi dan mengembangkan beragam kontak dan jaringan orang. Orang-orang di jaringan ini cenderung memegang aset yang dipandang berharga dan perlu untuk keuntungan pribadi dan organisasi yang mengejar keberhasilan. Karena gaya mereka yang biasanya halus, orang-orang yang secara politis terampil dapat dengan mudah mengembangkan persahabatan, membangun aliansi dan koalisi yang kuat serta menguntungkan. Selain itu, individu yang memiliki kemampuan jaringan tinggi memastikan mereka berada pada posisi yang baik untuk menciptakan dan memanfaatkan peluang (Pfeffer, 1992). Akhirnya, mereka seringkali adalah para negosiator dan pembuat kesepakatan yang sangat terampil, dan ahli dalam manajemen konflik.

Ketulusan

Orang yang memiliki kecakapan politik terlihat pada orang lain yang memiliki integritas tinggi dan tulus. Mereka terlihat jujur dan terus terang. keterampilan politik ini sangat penting jika usaha pengaruhnya berhasil, karena berfokus pada niat yang dirasakan dari perilaku yang dipamerkan. Perasaan atau motif yang dirasakan penting, dan telah diperdebatkan untuk memodifikasi interpretasi dan pelabelan perilaku. Seperti dicatat oleh Jones and pusey (2010) upaya pengaruhnya akan berhasil apabila pemain inti dianggap tidak memiliki motif tersembunyi. Individu yang memiliki ketulusan tinggi mengilhami kepercayaan diri dari orang-orang yang berada dalam lingkupnya, karena tindakan mereka tidak dimaknai sebagai manipulatif atau pemaksaan.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior Nahrgang *et al* (2013) adalah suatu perilaku karyawan yang tidak diatur dalam organisasi, dan yang tidak diakumulasikan sistem reward secara formal, namun perilaku ini akan menunjang efektifitas dan efisiensi fungsi organisasi secara menyeluruh. Perilaku tersebut meliputi memahami dan menganalisis pekerjaan baru, sebagai *volunteer* yang melakukan sesuatu bagi keuntungan kelompok, dan lebih memiliki orientasi terhadap karyawan baru.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak. Sejalan dengan Robbins (2007) yang mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu atau perseorangan yang sukarela dan bukan bagian dari syarat formal pekerjaan, tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ *et al* (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang memiliki kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung diakui oleh sistem penghargaan, dan memberi kontribusi pada efektivitas dan efisiensi dalam organisasi.

Pada penelitian yang dirujuk mengenai pengukuran, seperti Mingkong (2015), Khodabandeh and Ardabili (2015), Ferris *et al* (2009) yang menggunakan indikator Organ (2006) yang terdiri dari 5 dimensi, berbeda dengan Blickele *et al* (2008) yang menggunakan indikator William and anderson (1991) yang terdiri dari 2 dimensi. Peneliti memilih indikator dari Organ *et al* (2006) disebabkan oleh kesesuaian kondisi lingkungan kerja. Sedangkan pengukuran dari William and anderson (1991) lebih condong pada dua karakter individu. Peneliti juga sudah mendapatkan ijin penggunaan indikator dari Organ *et al* (2006) secara langsung melalui email. Adapun indikator dari Organ *et al* (2006) diantaranya: *altruism, conscientiousness, sportmanship, civic virtue, courtesy*.

Kinerja Karyawan

Kinerja yaitu output dari proses kerja yang telah dilakukan individu dalam periode yang ditargetkan dengan menggunakan kreativitas untuk mencapai tujuan kerja perusahaan. Menurut Tradeaway (2013) kinerja merupakan penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam organisasi. kinerja merupakan penampilan individu maupun tim yang tidak terbatas yang memangku jabatan struktural tetapi juga pada keseluruhan organisasi

Seiring dengan pengertian diatas Buentello (2010) berpendapat bahwa Kinerja yaitu kompetensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan

standar tertentu. Para ahli lain berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dilaksanakan seseorang tentang penyelesaian beberapa tugas–tugas atas kecakapan, kesempatan dan usahanya yang dilakukan (Hasibuan,2005). Sedangkan menurut pendapat yang dikemukakan oleh Simamora (2006) bahwa kinerja adalah proses suatu organisasi untuk melakukan evaluasi pelaksanaan kerja individu.

Kinerja karyawan memiliki banyak indikator yang dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya yaitu Hasibuan (2005), Bernardin (2007), n and Jackson (2011) namun peneliti memilih indikator yang sesuai dengan kondisi lapangan. Peneliti menggunakan indikator dari Hasibuan (2005), karena indikator tersebut sesuai dengan kondisi lapangan kerja. Indikator dari Bernardin (2007) memiliki 5 dimensi yaitu Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, komitmen kerja dan kemandirian.

Keterampilan Politik pada Kinerja Karyawan

Keterampilan politik didefinisikan sebagai ukuran astuteness yang berpengaruh terhadap performance karyawan . Jadi, hal ini bisa di maksudkan sebagai kemampuan untuk menggunakan keterampilan memahami dan mengesankan secara efisien karyawan di tempat kerja dengan tujuan meningkatkan target individu dan atau organisasi. melihat perkembangan zaman yang memiliki banyak tuntutan maupun tantangan,maka kinerja organisasi sangat dilirik yang berawal dari meningkatnya kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa Karyawan di tuntut untuk memiliki Keterampilan politik dalam lingkungan organisasi dimana akan ada ketidakpastian dan gangguan yang terjadi (Braddy and Campbell.,2013). Individu yang memiliki keterampilan politik tinggi adalah karyawan yang paling berhasil dalam mencapai prestasi (Treadway dkk., nd). Dalam artian,jika karyawan memiliki keterampilan politik yang tinggi maka kinerja akan meningkat serta tujuan organisasi dapat tercapai.

Penelitian yang di lakukan oleh Lird *et al*, (2011) menyatakan bahwa 475 responden dari data 19 perusahaan di China menunjukkan bahwa keterampilan politik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pemasaran di perusahaan Negara Florida. Sejalan dengan Coole (2007) menyatakan bahwa keterampilan politik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Penelitian ini dilakukan pada pegawai guru dan administrator sekolah dasar di Turki dengan 1094 responden.

Keterampilan Politik terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian yang dilakukan Ming Kong (2015) pada 19 perusahaan di China, yang kuisonernya di sebarakan pada 350 karyawan menyatakan bahwa Keterampilan politik berpengaruh positif terhadap OCB. Sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh Marefat Khodabandeh dan Ardabili (2015) yang meneliti pada 350 set survei yang di distribusikan dan 321 set selesai pada manajer dan karyawan yang di klarifikasikan dengan umur, jenis kelamin dan tingkat pendidikan. Hasilnya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara keterampilan politik dengan OCB. Hal ini juga di ungkap oleh Ferris, Blass, Hochwarter (2007) yang meneliti dengan jumlah 237 responden menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara keterampilan politik dengan OCB

Dari beberapa teori para ahli dapat dijelaskan bahwa keterampilan politik mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Organizational Citizenship pada Kinerja karyawan

OCB telah diidentifikasi oleh banyak ilmuwan sebagai salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Robbins (2007) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai perilaku individu atau perseorangan yang sukarela dan bukan bagian dari syarat formal pekerjaan, tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Penelitian yang dilakukan Gunawan, Solang, Kartika (2013) dengan “kinerja karyawan Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya” dengan 34 responden menunjukkan hasil yang signifikan antara OCB dan Kinerja Karyawan. Hasil yang sama di kemukakan oleh Anna pada (2017) karyawan PT.TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon dengan sampel 67 karyawan, yang menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

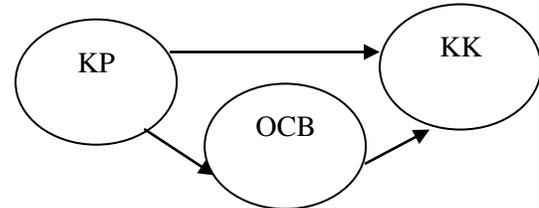
Keterampilan Politik terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam Penelitian yang di lakukan oleh Khodabandeh and Aradibli (2015) menyebutkan bahwa keterampilan politik memiliki hubungan signifikan positif antara keterampilan politik dan organizational citizenship behavior. Hal ini sejalan dengan Ferris *et al* (2009) yang menunjukkan hasil positif antara Keterampilan politik dengan OCB, dimana semakin tinggi keterampilan politik semakin tinggi OCB.

Gibson, et al (2009) lebih lanjut memperinci bahwa perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan. Hal ini di terangkan oleh

Organ, D.W., (2006) bahwa OCB dapat memengaruhi kinerja organisasi, yang berarti semakin tinggi OCB semakin tinggi kinerja karyawan.

Kerangka Konseptual



Sumber: diolah penulis.

Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan pada teori dan fenomena di atas maka dapat diambil hipotesis penelitian sebagai berikut.

- H1: Diduga keterampilan politik berpengaruh positif pada kinerja karyawan
- H2: Diduga keterampilan politik berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior*.
- H3: Diduga *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif pada kinerja karyawan.
- H4: Diduga keterampilan politik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *OCB*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatori (Umar, 2003). penelitian eksplanatori (explanatory research) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain atau bagaimana suatu variabel dapat terhubung dengan variabel lainnya. Penelitian Eksplanatori adalah penelitian bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis penelitian.

Penelitian ini menguji hubungan keterampilan politik dan kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Jumlah populasi dan sampel penelitian berjumlah 31 karyawan divisi human capital bank jatim kantor pusat surabaya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh.

Variabel penelitian di antaranya yaitu variabel independen, variabel dependen, variabel mediasi. Variabel independen yaitu keterampilan politik. Variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan variabel mediasi yaitu *creative organizational citizenship behavior*.

Keterampilan politik merupakan kemampuan untuk menafsirkan orang lain ditempat kerja dengan menggunakan pengetahuannya untuk mencapai kepentingan pribadi maupun organisasi. Keterampilan politik yang dilakukan oleh karyawan divisi human capital bank jatim kantor pusat surabaya dengan mampu menafsirkan perilaku rekan kerja, memberikan pengaruh, membentuk jaringan dan tulus. Indikator yang digunakan adalah milik Ferris *et al* (2005).

Organizational Citizenship behavior adalah perilaku yang menguntungkan bagi perusahaan bank jatim. Kemampuan sukarela tanpa diberikan imbalan. Indikator *organizational citizenship behavior* mengacu pada Organ *et al* (2006).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja Kinerja karyawan merupakan mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, tujuan dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan suatu strategi organisasi.

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert 1 sampai 5 dengan kategori sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju dan sangat setuju. Dengan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuesioner dan observasi. Teknik analisis pada penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan program PLS (*Partial Least Square*) versi 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengambilan data pada penelitian ini menggunakan metode angket yang kembali secara keseluruhan yaitu sebanyak 31 angket. Berikut gambaran masing-masing karakteristik responden yang didasarkan pada pendidikan, usia, jenis kelamin, status, dan masa bekerja.

Tabel 1.
KARAKTERISTIK RESPONDEN

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	%
1	S1	21	67,8
2	D3	10	32,2
Total		31	100

Sumber: data diolah penulis (2018)

Berdasarkan tabel 1, karakteristik responden berdasarkan pendidikan diperoleh hasil bahwa kebanyakan karyawan berpendidikan S1.

Penelitian ini juga menghitung nilai rata-rata jawaban setiap responden berdasarkan variabel yang diteliti diantaranya

keterampilan politik, organizational citizenship behavior dan kinerja karyawan. Adapun penjelasannya sebagai berikut. Rata-rata penilaian indikator variabel *keterampilan politik* yaitu *autonomy support* sebesar 3,09 dan *development support* sebesar 3,53. Rata-rata indikator dari *creative self efficacy* yaitu karyawan merasa akan menghasilkan ide-ide baru sebesar 3,34. Karyawan merasa yakin pada kemampuannya untuk memecahkan masalah secara kreatif sebesar 3,26. karyawan berbakat mengembangkan gagasan dari orang lain sebesar 3,31. Selanjutnya rata-rata indikator *employee creativity* yaitu karyawan selalu mencoba ide-ide maupun metode baru sebesar 3,43. Karyawan selalu dapat memecahkan setiap masalah sebesar 3,29 dan karyawan dapat menghasilkan sesuatu baru terkait pekerjaan sebesar 3,40. Adapun indikator kinerja karyawan diantaranya prestasi rata-rata sebesar 3,73. Kedisiplinan rata-rata sebesar 3,92. Kerjasama rata-rata sebesar 3,6 dan tanggungjawab rata-rata sebesar 3,87.

Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Convergent Validity

Seluruh indkator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi lebih dari 0,70. Tetapi pada penlitian tahap awal jika nilai loasing antara 0,50 hingga 0,60 dianggap cukup (Chin dalam Ghozali, 2014)

Tabel 2.
OUTER LOADING

Variabel	Item	Outer loading	keterangan
Keterampilan politik	X1.1	0,814	Valid
	X1.2	0,866	Valid
	X1.3	0,675	Valid
	X1.4	0,876	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Z1	0,915	Valid
	Z2	0,900	Valid
	Z3	0,853	Valid
	Z4	0,546	Valid
	Z5	0,590	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0,910	Valid
	Y2	0,741	Valid
	Y3	0,526	Valid
	Y4	0,648	Valid
	Y5	0,597	Valid
	Y6	0,888	Valid

Sumber : data diolah penulis (2018)

Berdasarkan tabel 2, *outer loading* dapat diketahui hasil *outer loading* setiap indikator sudah valid karena nilai diatas daripada 0,50.

Composite reliability

Composite reliability untuk menguji nilai reliabilitas yaitu antara blok indikator dan konstruk yang membentuknya. Selain itu bertujuan untuk mengetahui daripada hasil pengukuran masih konsisten.

Composite reliability dinyatakan baik jika nilainya diatas 0,70. pada tabel 4. diketahui nilai *composite reliability* untuk semua variabel lebih besar dari 0,70. Maka dengan demikian model variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability* atau memiliki reliabilitas yang baik.

Cronbach's alpha

Cronbach's alpha bisa memperkuat hasil uji reliabilitas dari hasil *composite reliability* sebelumnya. Atau bisa dikatakan bahwa *cronbach's alpha* untuk mengevaluasi *internal consistency*. Berikut adalah tabel output *Cronbach's alpha* :

Nilai *Cronbach's alpha* bisa dipakai jika lebih besar dari 0,60 (Siregar, 2014). Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's alpha* untuk keseluruhan konstruk dalam posisi diatas 0,60. Oleh karena itu, model variabel itu dapat memenuhi *Cronbach's alpha* tinggi.

Hasil R Square

Pengaruh keterampilan politik pada kinerja karyawan diketahui nilai *r square* sebesar 0,830 artinya kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel keterampilan politik sebesar 83%. Sedangkan, Pengaruh keterampilan politik pada *organizational citizenship behavior* memberikan nilai *r-square* sebesar 0,830 artinya *organizational citizenship behavior* dapat diterangkan keterampilan politik sebesar 83 %.

Uji Relevansi Prediksi

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (\sqrt{1 - R^2}) \times (\sqrt{1 - R^2}) \\ &= 1 - (\sqrt{1 - 0,423^2}) \times (\sqrt{1 - 0,830^2}) \\ &= 1 - (\sqrt{0,821}) \times (\sqrt{0,31}) \\ &= 1 - (0,821 \times 0,31) \\ &= 0,74 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas diperoleh nilai *Q-square predictive relevance* sebesar 0,74 dimana nilai tersebut

lebih besar dari nol. Hal itu menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model sebesar 74%.

Uji Kausalitas

Inner model digunakan untuk melihat hubungan antar konstruk dan nilai signifikansi. Berdasarkan analisis diketahui nilai t statistik antara variabel keterampilan politik terhadap variabel kinerja karyawan lebih kecil dari 1,96 (0,05 signifikansinya) yakni 0,1367. Sedangkan nilai original sampelnya 0,142. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel keterampilan politik tidak memiliki pengaruh pada variabel kinerja. Maknanya hipotesis pertama ditolak

Pada hipotesis kedua terdapat nilai t statistik antara variabel keterampilan politik terhadap variabel *organizational citizenship behavior* lebih besar dari 1,96 (0,05 signifikansinya) yakni 9,071 < 1,65. Sedangkan nilai original sampelnya 0,650. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel keterampilan politik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Artinya hipotesis kedua diterima.

Pada hipotesis ketiga terdapat nilai t statistik antara variabel *organizational citizenship behavior* pada variabel kinerja karyawan lebih besar dari 1,96 (0,05 signifikansinya) yakni 9,334 < 1,65. Sedangkan nilai original sampelnya 0,812. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Artinya hipotesis ketiga diterima.

Pada hipotesis empat terdapat nilai keterampilan politik tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh tidak langsung melalui *Organizational citizenship behavior*. Koefisien pengaruh tidak langsung 0,527 lebih besar daripada pengaruh langsung yaitu 0,142 Artinya hipotesis keempat diterima.

Keterampilan Politik tidak berpengaruh pada kinerja karyawan

Hasil pengujian diketahui bahwa keterampilan politik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diketahui dari data yang menunjukkan bahwa nilai t-statistic bernilai 1,367 yang kurang dari 1,96 sehingga H1 ditolak.

Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu usia. Hasil dari karakteristik responden pada kategori masa bekerja kurang dari 5 tahun (16,1%) diketahui bahwa karyawan yang berusia tersebut masih memiliki keterampilan yang rendah. Hal ini

disebabkan karena karyawan masih belum berpengalaman dengan kondisi lingkungan kerja.

Hasil deskriptif responden untuk variabel keterampilan politik juga berkategori sedang tidak tinggi jika dilihat pada katagori three box method, yaitu dengan rata-rata variabel keterampilan politik sebesar 3,29 dan hasil statistik nilai rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 3,16. Ini menunjukkan jika keterampilan politik karyawan hanya berkategori cukup untuk bisa mengarahkan para karyawannya dengan ketajaman sosial yang dimilikinya. Namun hal ini tidak signifikan dikarenakan hal ini merupakan interpretasi dari karyawan sendiri dalam membangun gubungan yang baik antar karyawan.

Keterampilan politik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian diketahui bahwa keterampilan politik berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior*. Hal ini dapat diketahui dari data yang menunjukkan bahwa nilai t-statistik bernilai 9,071 yaitu lebih dari 1,96. sehingga H2 diterima.

Melalui hasil wawancara dengan Analys hubungan human capital mengemukakan bahwa jika di internal masing-masing sub, para karyawan memiliki kedekatan yang bagus. Karyawan memiliki kesadaran dan inisiatif yang tinggi untuk saling membantu. Keterbukaan antar karyawan terjalin dengan bagus, seperti halnya karyawan yang berusia 50 ke atas yang kesulitan menjalankan sistem penilaian individu KPI pada karyawan yang menggunakan software, karyawan yang mengerti akan berinisiatif membantu dengan tulus dan ikhlas tanpa imbalan.

***Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diketahui dari data yang menunjukkan bahwa nilai t-statistik bernilai 9,334 yaitu lebih dari 1,96. sehingga H3 diterima

Pada hasil penelitian jika berpengaruh positif signifikan maka dapat dijelaskan semakin karyawan memiliki keterampilan politik yang tinggi akan meningkatkan perilaku *extra-role*. Berdasarkan hasil estimasi inner model menggunakan software smartPLS diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan divisi human capital bank jatim kantor pusat Surabaya memiliki koefisien estimate bertanda positif yaitu sebesar 0,812. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa

organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan divisi human capital bank jatim kantor pusat Surabaya. Oleh karena itu karyawan yang memiliki perilaku *extra-role* akan mampu meningkatkan kinerjanya.

Keterampilan Politik pada Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis, menunjukkan bahwa *Organizational citizenship behavior* mengintervening secara penuh pengaruh antara keterampilan politik terhadap kinerja karyawan sehingga H4 diterima. Besarnya pengaruh tidak langsung nilai koefisien yaitu 0,521, sedangkan pengaruh langsung yaitu 0,142 Ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berperan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Karena apabila tanpa adanya intervening maka keterampilan politik tidak berpengaruh pada kinerja karyawan terbukti dengan nilai t-statistic sebesar 1,367 kurang dari 1,96.

Analisis penelitian ini mampu memberikan informasi bahwa apabila keyakinan pada perilaku *extra role* (OCB) karyawan akan membuat keterampilan politik terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan positif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu keterampilan politik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, keterampilan politik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening* mempengaruhi hubungan keterampilan politik terhadap kinerja karyawan. Peneliti memberikan saran terkait dengan kondisi tersebut, yaitu ; perlunya karyawan mengagendakan rutinan di luar jam kerja seperti arisan divisi, meet up atau berlibur bersama dalam mendekatkan hubungan karyawan, mengadakan evaluasi rutinan dalam mengetahui produktivitas karyawan. Jumlah sampel dalam penelitian hanya 31 orang. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah jumlah sampel. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat melibatkan variabel respon lain, yaitu kesuksesan karir.

DAFTAR PUSTAKA

Bernardin, H. . (2007) *Human Resource Management : an experiential approach* (4rd ed). New York: McGraw-Hill.

- Blickle, G. et al. (2008) 'Personality, political skill, and the job performance', 72, pp. 377–387. doi: 10.1016/j.jvb.2007.11.008.
- Buentello, O. (2010) 'Exploring The Casual Relationships Between Organizational Citizenship Behavior, Total Quality Management, And Performance', pp. 78–87.
- Campbell, M. and Phillip, B. (2013) 'Using Political Skill to Maximize and Leverage Work Relationships', Center for Creative Leadership, 1(3), pp. 1–25.
- Coole, D. R. (2007) 'Expansion and validation of the Political Skill Inventory (PSI): An examination of the link between charisma, political skill, and performance'.
- Ferris, G. R. et al. (2005) 'Development and validation of the Political skill inventory', Journal of Management, p. 31 : 126. doi: 10.1177/0149206304271386.
- Ferris, G. R. et al. (2009) 'Interaction of job-limiting pain and political skill on job satisfaction and organizational citizenship behavior', Journal of Managerial Psychology, 24(7), pp. 584–608. doi: 10.1108/02683940910989002.
- Ferris, G. R. and Treadway, D. C. (2005) 'Political Skills in Organizations', Journal of Management, (813).
- Gibson et al (2009) Organizational Behavior, structure, process fourteenth. McGraw-Hill.
- Gunawan, J.S., Solang, P.D. and Kartika, E.W. (2016) 'Organizational Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya', pp. 120–133.
- Hasibuan, M. S. . (2005) Manajemen Sumber daya Manusia. Edisi Kedu. Jakarta: Bumi Angkasa.
- Hochwarter, W. A. et al. (2007) 'Political skill as neutralizer of felt accountability — job tension effect on job performance ratings : A longitudinal investigation &', 102, pp. 226–239. doi: 10.1016/j.obhdp.2006.09.003.
- Umar (2003) Metode Riset perilaku konsumen Jasa. Cetakan pe. Jakarta: Ghalia indonesia.
- Jatim, info bank (no date) Bank Jatim. Available at: <http://www.bankjatim.co.id/en>.
- Jones, P. K. and Pusey, M. (2010) 'Political communication and "media system": The Australian canary', Media, Culture and Society, 32(3), pp. 451–471. doi: 10.1177/0163443709361172.
- Khodabandeh, M. and Ardabili, F. S. (2015) 'The mediating role of organizational commitment and political skills in occupational self-efficacy and citizenship behavior of employees', 4.
- Laird, M. D. et al. (2013) 'Performance and political skill in personal reputation assessments', 28(6), pp. 661–676. doi: 10.1108/JPM-10-2011-0097.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2011) Human Resource Management.
- Mingkong, X. Y. L. (2015) 'Nankai Business Review International Article information':, the effect employee political skill on citizenship behavior.
- Nahrgang, J. D. et al. (2013) 'Organizational Behavior and Human Decision Processes Goal setting in teams: The impact of learning and performance goals on process and performance', Organizational Behavior and Human Decision Processes. Elsevier Inc., 122 (1), pp.12–21. doi: 10.1016/j.obhdp.2013.03.008.
- Organ, D.W., et al (2006) Organizational Citizenship behavior: its Nature, antecedents, and consequences. California: Sage publications, Inc.
- Pfeffer, J. (1992) 'Understanding Power in Organizations', pp. 29–51. doi: 10.2307/41166692.
- Ghozali, Imam. . (2014) Stuctural Equation Modeling Metode Alternatif dengan PARTIAL LEAST SQUARES (PLS). 4th edn. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Robbins, S. (2007) Organizational Behavior. New Jersey: Hall International Inc.
- Simamora, H. (2006) Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Treadway, D. C. et al. (2013) 'Political skill and the job performance of bullies'. doi: 10.1108/02683941311321169.

Warta Ekonomi (2017) Best Banking Brand Award 2017,
Good Financial Performance.

Wihler, A. et al. (2015) 'Political Skill , Leadership , and
Performance : The Role of Vision Identification and
Articulation by Accepted for publication in Handbook
of Organizational Politics : Looking Back and to the
Future Eran Vigoda-Gadot and Amos Drory (Eds .)',
pp. 5–25.