

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
YANG DIMEDIASI *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR***
(Study Empiris Karyawan BLUD pada RSUD Tidar Kota Magelang)

SKRIPSI



Disusun Oleh :
Anwar Supriyanto
NPM 16.0101.0256

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MHAMMADIYAH
MAGELANG
2020**

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
YANG DIMEDIASI *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR***
(Study Empiris Karyawan BLUD pada RSUD Tidar Kota Magelang)

SKRIPSI

Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang



Disusun Oleh:

Anwar Supriyanto
NPM 16.0101.0256

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2020**

SURAT ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Anwar Supriyanto
NPM : 16.0101.0256
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul :

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
YANG DIMEDIASI *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(Study Empiris Karyawan BLUD pada RSUD Tidar Kota Magelang)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan Saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya)

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 07 Agustus 2020.

Pembuat Pernyataan



Anwar Supriyanto

NPM 16.0101.0256

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Anwar Supriyanto
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 05 April 1975
Agama : Islam
Status : Menikah
Alamat Rumah : Nglerep RT 04/RW 11 Deyangan,
Mertoyudan, Magelang
Alamat Email : anwarsupriusu@gmail.com

Pendidikan Formal
SD (1981-1987) : MI An-Nur Nglerep
SMP (1987-1990) : MTs Negeri Borobudur
SMA (1990-1993) : SMA Muhammadiyah Borobudur
Perguruan Tinggi (2016-2020) : SI Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang

Magelang, 06 Agustus 2020
Peneliti,



Anwar Supriyanto
NIM. 16.0101.0256

MOTTO

Apabila telah datang pertolongan Allah dan kemenangan, (2) dan kamu Lihat manusia masuk agama Allah dengan berbondong-bondong, (3) Maka bertasbihlah dengan memuji Tuhanmu dan mohonlah ampun kepada-Nya. Sesungguhnya Dia adalah Maha Penerima taubat.

(Q.S. An Nashr : 1 – 3)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja yang Dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* (Study Empiris Karyawan BLUD pada RSUD Tidar Kota Magelang)**. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak lepas dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Dr.Suliswiyadi, M.Ag selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Dra. Marlina Kurnia, M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Muhdiyanto, S.E, M.Si selaku Wakil Dekan yang sekaligus sebagai Dosen Pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini
4. Mulato Santoso, S.E, M.Sc selaku Ketua Program Studi Manajemen
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan bekal ilmu yang tak ternilai harganya dan telah membantu kelancaran selama menjalankan studi di Universitas Muhammadiyah Magelang.
6. Teman-teman Manajemen angkatan 16 paralel dan reguler.
7. Semua pihak yang telah memberikan masukan saran dan partisipasi dalam laporan skripsi ini.

Semoga amal budi baik Bapak dan Ibu mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT. Amin Yaa Robbal ‘Alamin.

Magelang, 07 Agustus 2020

Peneliti

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Anwar Supriyanto', is centered on the page. The signature is somewhat stylized and cursive.

Anwar Supriyanto

NPM. 16.0101.0256

DAFTAR ISI

JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
SURAT ORISINALITAS.....	iii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
ABSTRAK.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	7
E. Sistematika Penulisan Skripsi.....	7
BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	9
A. Landasan Teori	9
1. Teori Atribusi.....	9
2. Kinerja.....	10
3. Kompensasi	17
4. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	25
B. Hasil Penelitian terdahulu.....	37
C. Pengembangan Hipotesis.....	40
D. Model Penelitian	43
BAB III METODE PENELITIAN	46
A. Populasi dan Sampel.....	46
B. Metode Pengumpulan Data.....	47
C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	47
D. Uji Instrumen Data (Primer).....	50
E. Analisis Data.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
A. Hasil Penelitian.....	55
1. Deskripsi Responden	55
2. Deskriptif Statistik	57
3. Uji Kualitas Data.....	58
4. Hasil Analisis Data	60
B. Pembahasan	67
BAB V PENUTUP	72
A. Kesimpulan.....	72
B. Saran	72
DAFTAR PUSTAKA.....	74
LAMPIRAN-LAMPIRAN	76

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	: Diskripsi Responden	47
Tabel 4.2	: Descriptive Statistics	48
Tabel 4.3	: Perbandingan antara r hitung dengan r table	49
Tabel 4.4	: Perbandingan nilai cronbach's alpha dan standar	50

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	: Capaian kinerja RSUD Tidar Kota Magelang Tahun 2017 dan 2018	1
Gambar 2.1	: Model Penelitian	37
Gambar 3.1	: Uji F	53
Gambar 3.2	: Uji t	54

ABSTRAK

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (Study Empiris Karyawan BLUD pada RSUD Tidar Kota Magelang)

Oleh :

Anwar Supriyanto

NIM. 16.0101.0256

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*. Metode pengambilan sampel dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan analisis regresi linier berganda dan Sobel Test. Hasil pengujian dapat model yang digunakan dalam penelitian ini bagus (*good fit*). Hasil uji R^2 menunjukkan besarnya nilai *Adjusted R²* sebesar 0,294, hal ini berarti bahwa kompensasi, *organizational citizenship behavior* dan moderat dalam menjelaskan variabel kinerja sebesar 29,40%, sedangkan sisanya 70,60% dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Secara parsial atau individual 1) kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2) kompensasi secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* 3) *organizational citizenship behavior* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4) *organizational citizenship behavior* tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : kinerja, kompensasi organizational citizenship behavior

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rumah Sakit Umum Daerah Tidar Kota Magelang pada saat ini mempunyai pegawai sebanyak 888 karyawan. Tetapi tidak semua pegawai berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang berstatus PNS ada 367 karyawan dan sebagian besar pegawai yang masih berstatus sebagai pegawai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) ada 521 karyawan. Semua pegawai baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) memiliki beban kerja yang sama, tetapi kompensasi berbeda.



Gambar 1.1
Capaian kinerja RSUD Tidar Kota Magelang Tahun 2017 dan 2018

Berdasarkan grafik diatas dapat diketahui bahwa kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Tidar Kota Magelang pada tahun 2018, mengalami fluktuasi. Kondisi ini memberikan makna bahwa Direktur harus mampu meningkatkan kinerja karyawan karena semua aspek atau indikator penilaian kinerja, semuanya mengalami fluktuasi. Peningkatan kinerja karyawan ini sangat

penting karena peningkatan kinerja hanya dapat tercapai apabila setiap karyawan mempunyai dedikasi yang tinggi untuk menjalankan semua tugas dan kewajibannya. Secara empiris apabila semua karyawan mampu menjalankan tugasnya secara tepat dan tepat, maka kinerja karyawan akan meningkat dan secara umum kinerja organisasi juga akan meningkat. Oleh karena itu perlunya optimalisasi sistem kerja karyawan agar semua indikator penilaian kinerja dapat meningkat.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit yang dihasilkan selama satu waktu, atau kinerja merupakan hasil dari sebuah kerja atau proses mencapai tujuan dari sebuah kegiatan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari hasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Wirawan (2009:5) menyatakan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kusnadi dalam Utami dan Putri mengatakan kinerja merupakan suatu gerakan atau tindakan yang dilaksanakan secara sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Dengan kata lain kinerja atau performa adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang sebagai tolak ukur dalam melaksanakan seluruh tugas yang ditargetkan atau ditetapkan. Lebih lanjut dijelaskan kinerja karyawan adalah suatu hal yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Permasalahan kinerja pun menjadi

fenomena yang sangat menarik untuk diangkat karena menurut Hasibuan (Mujibul & Hakim,2019:33) kinerja yang buruk berakibat pada pencapaian waktu yang menurun dalam perusahaan.

Menurut Simamora (2010:87), salah satu usaha yang dapat dilakukan pimpinan dalam memacu peningkatan kinerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi selain gaji seperti *reward*. Pengertian ini memberikan makna bahwa dengan diberikan kompensasi maka karyawan akan merasa didukung oleh organisasi untuk kelangsungan hidup karyawan diluar organisasi. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan, (Hasibuan, 2010:118). Menurut Sofyandi (2008:159), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang di berikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaannya itu. Kompensasi adalah suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat dikatakan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari pekerjaannya, baik berupa uang serta manfaat lain yang mampu memotivasi karyawan tersebut untuk bekerja. Hasil penelitian Nurcahyani (2016) menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh prakoso (2016) menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Restin dan Mochammad (2017:76) mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah kontribusi seorang pegawai yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Beberapa contoh *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku membantuteman sekerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan, mencegah terjadinya ancaman bahaya yang dapat merugikan organisasi, perilaku menjaga kebersihan dan kenyamanan tempat kerja, atau menyelesaikan pekerjaan melebihi standar yang dituntut (Restin dan Mochammad:2017). *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku karyawan yang dilakukan bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal dan perilaku ini muncul atas dasar sifat sukarela untuk mencapai tujuan suatu organisasi. *Organizational citizenship behavior* merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan. Keberhasilan perusahaan bisa dilihat dari pencapaian kinerja oleh karyawan, fakta tersebut menuntut karyawan untuk selalu menampilkan output optimal, dimana baik buruknya kinerja karyawan akan mempengaruhi pendapatan perusahaan secara menyeluruh. Menurut teori yang ada bahwa semakin tinggi kompensasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan dan sebaliknya, semakin tinggi *organizational citizenship behavior (OCB)* maka akan semakin tinggi tingkat kinerja karyawan dan sebaliknya. Semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan dan sebaliknya.

Hasil penelitian Damaryanthi (2016) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang

memiliki OCB tinggi terhadap tempat ia bekerja maupun pada karyawan lainnya akan menunjukkan kinerja yang meningkat serta sikap yang lebih mudah bergaul, ramah dan lebih dapat menerima pekerjaan yang ia dapatkan tanpa banyak mengeluh dan membantah. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa, organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang melakukan tugas lebih dari sekedar tugas biasa mereka, yang akan memberikan kinerja melebihi harapan. Hal ini mengindikasikan, bahwa karyawan telah membentuk perilaku OCB dalam dirinya, dapat dilihat dari sikap karyawan yang berperilaku menggantikan orang lain dalam bekerja, berperilaku melebihi persyaratan minimal, kemauan bertoleransi, terlibat dalam fungsi organisasi dan dapat menyimpan informasi. Perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan berkontribusi meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan *gap* penelitian di atas, maka peneliti mengambil judul Pengaruh, Kompensasi dan OCB terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Tidar Kota Magelang (Study Empiris pada pegawai Badan Layanan Umum Daerah).

B. Rumusan Masalah

Secara umum ketika kompensasi semakin tinggi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan dan sebaliknya karena kompensasi diberikan berdasarkan kinerja karyawan. Demikian juga halnya dengan *organizational citizenship behavior*, dimana semakin tinggi *organizational citizenship behavior (OCB)* maka akan semakin tinggi tingkat kinerja karyawan dan sebaliknya. Semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi tingkat kinerja

karyawan dan sebaliknya. Namun demikian, hal tersebut tidak selamanya terjadi karena berdasarkan grafik yang telah disajikan kinerja pegawai Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Umum Daerah Tidar Kota Magelang justru mengalami penurunan pada tahun 2018. Padahal beban kerja turun di tandai dengan menurunnya jumlah pasien, sedangkan kompensasi tetap. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* ?
4. Apakah *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja ?

C. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian pada hakekatnya mempunyai tujuan tertentu, baik tujuan yang bersifat umum maupun tujuan yang bersifat khusus. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

3. Menguji dan menganalisis pengaruh berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*.

D. Kontribusi Penelitian

1. Bagi Akademisi

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah referensi bagi mahasiswa lain dan meningkatkan kualitas khususnya melalui pengalaman penelitian yang di dapat di lapangan dibandingkan dengan pengetahuan yang telah di peroleh melalui teori dengan kondisi lapangan sesungguhnya, yang berhubungan dengan kompensasi dan OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Praktisi

Hasil Penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi bagi organisasi mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Tidar Kota Magelang.

D. Sistematika Penulisan Skripsi

Penyusunan skripsi ini terdiri dari lima bab dan masing-masing bab saling terkait, dengan penjelasan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan. Bab ini meliputi uraian mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis. Bab ini berisi uraian tentang pembahasan dari permasalahan secara teoritis yang didasarkan pada literatur, sumber pustaka, sumber ilmiah yang berguna sebagai acuan perbandingan hasil penelitian.

BAB III Metode Penelitian. Bab ini bertujuan untuk menerangkan dan menguraikan tentang populasi dan sampel, metode pengambilan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel dan pengukuran variabel serta metode analisis data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan. Bab ini bertujuan untuk membahas dan menguraikan pengujian yang telah dilakukan meliputi statistik deskriptif responden, uji kualitas data dan uji hipotesis.

BAB V Kesimpulan. Bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran. Bagian akhir akan diisi dengan lampiran yang dapat mendukung skripsi ini.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Teori Atribusi

Menurut Fritz Heider sebagai pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, dll ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Luthans, 2005).

Teori atribusi menjelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka, dengan mengetahui alasan-alasan mereka atas kejadian yang dialami. Teori atribusi dijelaskan bahwa terdapat perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, maka dapat dikatakan bahwa hanya melihat perilakunya akan dapat diketahui sikap atau karakteristik orang tersebut serta dapat juga memprediksi perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa teori atribusi pada hakekatnya sebagai teori yang mempelajari perilaku seseorang yang disebabkan oleh sesuatu faktor. Penelitian ini menggunakan

teori atribusi dengan alasan bahwa dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, diharapkan karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Karyawan tentunya mengharapkan adanya kenaikan kompensasi, sementara perusahaan akan dapat meningkatkan kompensasi apabila perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih. Target keuntungan ini tentunya akan dapat tercapai apabila karyawan mempunyai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, karyawan yang kinerjanya tinggi tentunya akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang kinerjanya rendah. Kondisi yang saling terkait inilah yang merupakan teori atribusi dimana dengan mempelajari psikologi karyawan maka akan dapat dioptimalkan kinerjanya.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, kesanggupan, pengalaman, dan waktu (Rivai, 2009: 125). Mangkunegara (2012) mengungkapkan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Prawirosentono (1992:2, dalam Maria Ulfa) menjelaskan bahwa kinerja hasil kerja oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersabgkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja adalah hasilkerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab organisasi atau perusahaan Mangkunegara (2010:13).

Secara *epistimologi*, kinerja berasal dari kata *performance* atau berarti prestasi kerja. Mangkunegara (2005) dalam Titisari (2014:73) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang didasari atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta ketepatan waktu. Hasibuan (2002) dalam Titisari (2014:74) berpendapat bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik/lebih menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi. Menurut Rivai (Firdaus dan Mulyapradana, 2017) kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Fuad Mas'ud (2004) Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Kemudian menurut Fuad Mas'ud (2004) lagi, kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur

dengan indikator-indikator tertentu. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran atau jumlah produk yang dihasilkan, (2) kualitas keluaran atau kualitas produk yang dihasilkan, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) sikap kooperatif terhadap perusahaan.

Menurut Prasetya Irawan (2010:10), kinerja karyawan (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati dan dapat diukur. Dalam hal ini dikenal tiga macam atau jenis kinerja yaitu kinerja organisasi, kinerja unit dan kinerja karyawan. Menurut Miner dalam Moh As'ad. (2011:87) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai berikut “.....*the extent to which an individual meets the expectations regarding how he or she should function, or behave on the job*“.

Definisi di atas mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan dapat diukur dan dievaluasi karena merupakan perilaku nyata (tindakan) di tempat kerja dan mempunyai banyak aspek yang adakalanya dapat menyimpang dari harapan pimpinan dan karyawan. Menurut Gibson (2013:334), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan serta lainnya. Menurut Porter dan Lawler (2014:221) yang menyatakan bahwa kinerja ialah *succesfull of role achievement* yang diperoleh dari perbuatan-perbuatannya.

b. Pengukuran Kinerja

Kemampuan perusahaan dalam mengukur kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang akan menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan tersebut. Adapun yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah satu sistem yang formal dalam mengukur, mengevaluasi dan mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan, perilaku, dan *outcomes* karyawan serta tingkat absensi. Untuk mengetahui kinerja dan keefektifan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dimasa depan sehingga bermanfaat bagi karyawan, organisasi

Keefektifan dihubungkan dengan pemanfaatan sumber-sumber, sedangkan efisiensi dihubungkan dengan kepuasan atas hasil. Pengukuran kinerja ini ditekankan pada pengukuran kinerja tenaga kerja. Aspek-aspek yang dijadikan penilaian kinerja dalam penelitian ini mencakup tiga hal pokok yaitu (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja dan (3) ketepatan waktu (Andreas Lako, 2014:76).

Hadari Nawawi (2013:87) mengemukakan bahwa bagi perusahaan ukuran kinerja karyawan dapat dilihat output yang ada, artinya apabila hasil kerja sesuai dengan standar, maka kinerja karyawan baik namun apabila hasil kerja buruk berarti kinerja karyawan rendah. Menurut Henry Simamora (2013:31), hasil kerja (kuantitas dan kualitas) menjadi indikator penilaian kinerja karyawan. Hasil kerja yang optimal baik dalam segi kuantitas maupun kualitas berarti kinerja karyawan meningkat dan sebaliknya. Porter and Richard (2014:112), mengemukakan

standarisasi *output* bagi perusahaan manufaktur menjadi bagian terpenting dalam mengukur kinerja karyawan. Hasil kerja karyawan yang mencapai ketentuan atau standar berarti kinerja karyawan baik dan sebaliknya. Oleh karena itu dalam mengukur kinerja harus ada indikator yang pasti agar pengukuran bersifat obyektif, indikator pengukuran kinerja harus transparan untuk mendorong persaingan yang sehat.

Suyudi Prawirosentono (2013:27), mengemukakan bahwa faktor-faktor penilaian kinerja, meliputi:

1) Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang dijalankan. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin efektif berarti makin tinggi kinerjanya.

Hani Handoko (2012:67), mengemukakan bahwa efektivitas sebagai penilaian kinerja berdasarkan waktu sedangkan efisiensi penilaian kinerja yang didasarkan pada biaya. Karyawan yang melakukan pekerjaan tepat pada waktunya berarti kinerjanya bagus apalagi didukung dengan penggunaan biaya yang relatif terbatas namun mampu menghasilkan *output* yang optimal.

Hadari Hawawi (2013:112) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi pelaksanaan

pekerjaan. Semakin tinggi efektivitas dalam penyelesaian pekerjaan dan didukung dengan penggunaan biaya yang hemat (efisien) maka kinerja akan semakin meningkat dan sebaliknya.

2) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah keharusan untuk melakukan semua tugas-tugas yang dibebankan kepada seseorang sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Hadari Nawawi (2013:67), mengemukakan bahwa pimpinan harus mampu menciptakan kesadaran setiap karyawan terhadap tanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya. Kesadaran yang tinggi dari setiap karyawan terhadap tanggung jawab yang harus diselesaikan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Payaman Simanjuntak (2012:99) mengemukakan bahwa suatu peningkatan kinerja karyawan akan terwujud apabila pembagian tanggung jawab dilakukan secara adil dan proporsional. Kinerja karyawan akan meningkat apabila setiap karyawan mempunyai beban pekerjaan dan tanggung jawab yang proporsional dan berkeadilan.

Berdasarkan hal tersebut dapat dikemukakan bahwa dengan adanya kesadaran karyawan terhadap tanggung jawab sebagai karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja yang disebabkan oleh tanggung jawab akan terjadi apabila tanggung jawab diwujudkan dalam pelaksanaan tugas secara cepat dan akurat dan penuh kesadaran.

3) Hasil kerja

Hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi. Kualitas kerja (*quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

Susilo Martoyo (2011:89) mengemukakan bahwa kinerja karyawan bagi perusahaan dilihat dari dua aspek penting yaitu kuantitas dan kualitas kerja. Hasil kerja yang memenuhi kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan ketentuan perusahaan atau organisasi mencerminkan kinerja yang tinggi. Kuantitas yang besar namun tidak didukung dengan kualitas yang standar, maka perusahaan akan mengalami kerugian karena minat masyarakat untuk membeli menjadi rendah.

Hadari Nawawi (2013:87) mengemukakan bahwa bagi perusahaan ukuran kinerja karyawan dapat dilihat output yang ada, artinya apabila hasil kerja sesuai dengan standar, maka kinerja

karyawan baik namun apabila hasil kerja buruk berarti kinerja karyawan rendah. Menurut Henry Simamora (2013:31), hasil kerja (kuantitas dan kualitas) menjadi indikator penilaian kinerja karyawan. Hasil kerja yang optimal baik dalam segi kuantitas maupun kualitas berarti kinerja karyawan meningkat dan sebaliknya. Porter and Richard (2014:112), mengemukakan standarisasi *output* bagi perusahaan manufaktur menjadi bagian terpenting dalam mengukur kinerja karyawan. Hasil kerja karyawan yang mencapai ketentuan atau standar berarti kinerja karyawan baik dan sebaliknya. Oleh karena itu dalam mengukur kinerja harus ada indikator yang pasti agar pengukuran bersifat obyektif, indikator pengukuran kinerja harus transparan untuk mendorong persaingan yang sehat.

3. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi meliputi semua imbalan berupa gaji atau insentif yang diterima pegawai saat bekerja (wexly and Yulk, dalam Iskandar :2016). Robert L.Mathis dan John. H. Jackson (2006:419) dikutip dari (Rahmawati, Rina : 2018) kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi dari pada organisasi yang lain. Hasibuan (2006:117) menjelaskan, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang maupun barang baik langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang

diberikannya pada perusahaan. Menurut Dessler (1997:85, dalam Novi Andiani, 2013) mengartikan kompensasi sebagai hal yang merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang diterima karyawan yang muncul dari pekerjaan yang telah mampu mereka selesaikan yang mempunyai komponen utama yaitu pembayaran langsung dan tidak langsung. Pembayaran langsung biasanya dalam bentuk upah lembur, gaji pokok, premi, insentif, komisi, bonus, tunjangan. Pembayaran tidak langsung biasanya dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan, pujian, penghargaan secara lisan, dan rasa aman.

Kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan (Hasibuan, 2018). Kompensasi merupakan suatu hal yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi atas pekerjaan yang mereka lakukan di perusahaan. Upah atau gaji merupakan hal yang penting untuk semua orang, khususnya bagi mereka yang bekerja. Setiap pekerja berhak memperoleh penghasilan yang layak bagi kemanusiaan, yang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya (Mulyapradana dan Hatta, 2016), karyawan yang merasa terpuaskan akan lebih loyal serta kinerjanya akan meningkat dalam perusahaan (Nurchayani dan Adnyani, 2016).

Menurut Hasibuan (2013:441), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak

langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Pengertian kompensasi menurut Poerwodarminto (2010:11), kompensasi adalah “Imbalan uang atau bukan uang (natura) yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi”. Sedang Handoko (2012:153) berpendapat bahwa “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk mereka.”

Kompensasi sangat penting artinya bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan status dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja dan motivasi karyawan. Menurut Zarkasi (2013:194) mengatakan “Orang (atau setiap jenis binatang lain) akan cenderung mengulang perilaku yang telah mendapat hadiah. Oleh karenanya jika kita mengupahi orang karena mengerjakan hal-hal yang betul.” Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar maka karyawan akan semakin giat bekerja dan terdorong untuk pencapaian tujuan perusahaan.

b. Jenis-jenis kompensasi

1) Penghargaan Ekstrinsik (*Extrinsic Rewards*)

Penghargaan ekstrinsik adalah segala sesuatu yang akan diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja, dimana sesuatu yang akan diperolehnya tersebut sesuai dengan harapannya. Menurut Gibson (2012:88), penghargaan ekstrinsik merupakan reward yang mencakup penghargaan yang bersifat finansial, promosi dan

imbangan antar pribadi atau rasa hormat. Penghargaan ekstrinsik ini diberikan untuk memuaskan kebutuhan dasar atau *basic needs*, keamanan, kebutuhan sosial dan kebutuhan untuk mendapat pengakuan. Sifat penghargaan ekstrinsik adalah tangible atau dapat dirasakan secara fisik. Bentuk penghargaan ekstrinsik diantaranya adalah:

a) Insentif

Insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang diberikan oleh pemimpin organisasi sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi pegawai kepada organisasi. Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan.

b) Bonus

Bonus adalah imbalan yang berupa sejumlah uang yang ditambahkan ke gaji pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga melampaui harapan pemimpin. Apabila pembayaran gaji pokok biasanya dilakukan setiap bulan, maka pembayaran bonus dilakukan secara bervariasi tergantung pada perjanjian antara pengusaha dan pegawainya, misalnya bonus tahunan. Dengan demikian pembayaran bonus dapat bertindak sebagai insentif bagi

para pekerja agar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Bonus tahunan biasanya diberikan apabila perusahaan mendapat laba atau keuntungan atau memiliki nilai saldo positif di akhir tahun.

c) Pujian

Pujian adalah bentuk reinforcement yang positif dan baik. Pujian yang diucapkan pada waktu yang tepat dapat dijadikan sebagai alat motivasi. Dalam hal ini kepala sekolah memberikan pujian kepada salah seorang guru karena memberikan contoh positif bagi guru lain.

d) Promosi Jabatan

Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar dari pada tanggung jawab yang telah dibebankan sebelumnya. Pada umumnya setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

2) Penghargaan Intrinsik (Intrinsic Rewards)

Penghargaan intrinsik adalah sesuatu yang dirasakan langsung oleh seseorang ketika dirinya melakukan sesuatu. Sesuatu yang dirasakan ini dapat berupa kepuasan dalam melakukan sesuatu,

perasaan lega karena telah menuntaskan sesuatu serta adanya peningkatan kepercayaan diri dan sebagainya. Bentuk penghargaan ini mengacu pada faktor-faktor pekerjaan itu sendiri atau job context seperti pekerjaan memberi tantangan dan menarik puas atas pekerjaan, tingkat keragaman pekerjaan, pengembangan sistem kerja yang memberi umpan balik, dan atribut-atribut pekerjaan menantang lainnya.

Sumber penghargaan instrinsik ini berasal dari individu itu sendiri. Menurut Gibson dkk. Imbalan intrinsik mencakup rasa penyelesaian dalam pencapaian prestasi, otonomi dan pertumbuhan pribadi.

a) Pencapaian Prestasi

Pencapaian prestasi adalah imbalan yang ditata tersendiri yang diperoleh jika seseorang mencapai suatu tujuan yang menantang. Beberapa individu mencari tujuan yang menantang sementara lainnya mencari tujuan yang rendah.

b) Otonomi

Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan mereka hak istimewa untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat. Rasa otonomi dapat berasal dari kebebasan melakukan apa yang terbaik menurut karyawan yang bersangkutan dalam situasi yang khusus. Dalam pekerjaan yang berstruktur dan

dikendalikan manajemen secara ketat akan sukar menciptakan tugas yang menimbulkan rasa otonomi.

c) Pertumbuhan Pribadi

Pertumbuhan pribadi setiap individu adalah suatu pengalaman yang unik. Seseorang yang sedang mengalami pertumbuhan merasakan perkembangan. Dengan mengembangkan kesanggupan, seseorang mampu memaksimalkan atau paling tidak memuaskan potensi keahliannya. Sebagian orang sering kecewa terhadap tugas dan organisasi mereka jika mereka tidak dizinkan atau didorong mengembangkan keahlian mereka. Dalam hal ini kepala sekolah harus memberikan pelatihan atau seminar untuk mengembangkan potensi guru sebagai pegawainya. Sehingga nantinya pertumbuhan pribadi setiap guru dapat tercapai.

Pemberian kompensasi baik bukan semata-mata didasarkan sebagai imbalan jasa atau pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran karyawan terhadap perusahaan melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan kegairahan kerja. Pemberian kompensasi tersebut akan meningkatkan kesadaran karyawan bahwa kegairahan kerja semakin meningkatkan prestasi kerja sehingga hal ini bukan saja memberi keuntungan bagi perusahaan melainkan juga bagi diri sendiri. Manajer sumber daya manusia dan spesialis kompensasi mengenal beberapa poin pokok pada saat perencanaan serta penerapannya.

Pemberian kompensasi baik bukan semata-mata didasarkan sebagai imbalan jasa atau pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran karyawan terhadap perusahaan melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan kegairahan kerja. Pemberian kompensasi tersebut akan meningkatkan kesadaran karyawan bahwa kegairahan kerja semakin meningkatkan prestasi kerja sehingga hal ini bukan saja memberi keuntungan bagi perusahaan melainkan juga bagi diri sendiri. Masalah esensial yang perlu menjadi pertimbangan dalam pemberian kompensasi adalah kemampuan keuangan perusahaan sehingga perusahaan tidak terganggu kegiatan operasional karena cash flow tidak mencukupi untuk membiayainya.

Manajer sumber daya manusia dan spesialis kompensasi mengenal beberapa poin pokok pada saat perencanaan serta penerapannya. Menurut Irawan (2014:54), fungsi pemberian adalah :

- 1) Pengalokasian sumberdaya manusia secara efisien artinya bahwa pemberian suatu kompensasi bagi karyawan yang berprestasi akan mendorong karyawan lain untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif.
- 2) Penggunaan sumberdaya manusia secara lebih efisien dan lebih efektif. Kompensasi yang tinggi mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan karena besarnya kompensasi ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan.

3) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Simanjutak (2014:99) mengemukakan bahwa pemberian kompensasi harus memperhatikan prinsip keadilan, layak dan wajar, adil karena hal ini akan dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan. Sedangkan Handoko (2014:87) mengemukakan bahwa kompensasi bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya akan tetapi sebagai suatu dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan dengan prinsip keadilan akan tercipta suasana kerja yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan akan lebih baik. Sedangkan Irawan (2014:65) mengemukakan bahwa layak dan wajar maksudnya adalah bahwa, kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif, yang idial, sedangkan perusahaan tidak merasa berat ataupun dirugikan dengan adanya pemberian kompensasi tersebut karena kinerjakaryawan tinggi.

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Peran perilaku yang dituntut dari seorang karyawan meliputi *in role* dan *ekstra role* (Sloat dalam Soegandhi, dkk., 2013) menyatakan bahwa perilaku *extra role* yaitu memberikan perusahaan lebih dari

pada yang diharapkan. Perilaku ini cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial yang memiliki kemampuan untuk berempati kepada orang lain dan lingkungannya dan juga menyelaraskan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai-nilai lingkungan sekitarnya. Perilaku *extra role* disebut juga perilaku kewarganegaraan atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ahdiyana (2009) juga menyatakan OCB sering di artikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (ekstra-role) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan.

Pada tahun 1977 untuk pertama kalinya istilah *Organizational Citizenship Behavior* diperkenalkan oleh Organ (Fitrianasari, dkk., 2012). Organ et al. (2006) menyatakan bahwa OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit di akui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan pada deskripsi jabatan tertentu melainkan perilaku yang berdasarkan pilihan pribadi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk di dalam deskripsi kerja karyawan sehingga

jika tidak ditampilkan oleh karyawan tidak akan mendapatkan hukuman.

Bolino et al. (dalam Amira, dkk., 2015) berpendapat bahwa organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memberikan kontribusi yang melebihi tugas-tugas formalnya. Karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai OCB yang lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki kinerja kurang baik. Sehingga ketika di dalam sebuah organisasi perusahaan seorang karyawan memiliki OCB yang tinggi yaitu mampu bekerja ekstra diluar deskripsi kerja dengan berdasarkan keinginan sendiri maka akan lebih mudah membantu perusahaan berfungsi secara efektif untuk mencapai tujuannya. OCB adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu (Satwika & Himam, 2014). Dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan membutuhkan fleksibilitas, organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku OCB, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik dengan rekan kerja, mentaati peraturan, serta bertoleransi atas pembebanan dan gangguan pekerjaan sewaktu-waktu (Robbins & Judge, 2015).

Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku organisasi pada karyawan yang bekerja melebihi tuntutan peran (*extra role*) diluar deskripsi kerja yang bersifat sukarela dan merupakan pilihan pribadi, memiliki kepedulian untuk membantu rekan kerja, mematuhi peraturan perusahaan, memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal, menghindari konflik dengan rekan kerja, dan berperan aktif untuk memberikan kontribusi terhadap kepentingan-kepentingan perusahaan

b. Aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ et al (dalam Kusumajati, 2014:115) *organizational citizenship behavior* terdiri dari 5 aspek utama yaitu :

1) *Altruism*

Perilaku karyawan produksi yang membantu orang lain yang mengalami kesulitan baik mengenai tugas organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Perilaku suka rela karyawan produksi yang ditunjukkan dengan melampaui persyaratan minimum peran organisasi dibidang kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan mengambil istirahat.

3) *Sportmanship*

Perilaku karyawan produksi yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Dimensi ini mengarah pada kesediaan karyawan menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya.

4) *Courtesy*

Perilaku karyawan produksi yang merujuk pada usaha untuk mencegah masalah pekerjaan yang akan timbul terhadap pihak luar ataupun relasi kerja. Dimensi ini mengarah pada perilaku karyawan yang menghargai dan memperhatikan hak orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku karyawan produksi yang menunjukkan bahwa karyawan bertanggung jawab berpartisipasi dalam, terlibat dalam, atau prihatin dengan kelangsungan hidup perusahaan. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Menurut Podsakoff et.al (dalam Sugandhi, 2013:89) menyatakan ada tujuh aspek *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

1) *Helping*

Merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*).

2) *Sportmanship*

Kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan penentuan kerja tanpa komplain.

3) *Organizational loyalty*

Merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, dan mendukung serta membela tujuan organisasi.

4) *Organizational compliance*

Merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi.

5) *Individual initiative*

Merupakan bentuk *self-motivation* individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/ level yang ditetapkan.

6) *Civic virtue*

Merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

7) *Self-Development*

Bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan sendiri seperti

mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan aspek-aspek OCB meliputi *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue, helping, sportsmanship, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative, civic virtue dan self-development*. Sementara aspek yang akan dipilih oleh peneliti yaitu aspek yang dikemukakan oleh Organ et al. (2006) yang nantinya akan digunakan sebagai alat ukur OCB, karena menurut peneliti kelima aspek tersebut yaitu *altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, dan conscientiousness* lebih mudah dipahami dan di amati untuk melihat perilaku OCB pada karyawan.

c. Faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Di antara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah (Organ, 1995; Sloat, 1999 dalam Novliadi, 2007).

1) Budaya dan iklim organisasi

Menurut Organ (1995) terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Sloat (1999) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja karyawan apabila karyawan:

- a) Merasa puas dengan pekerjaannya.
- b) Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas.
- c) Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklm organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan positif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa karyawan diperlakukan secara baik oleh organisasinya.

Konovsky dan Pugh (1994) menggunakan teori pertukaran sosial (social exchange theory) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, karyawan akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti organizational citizenship.

2) Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian dan suasana hati (mood) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George dan Brief (1992) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga

dipengaruhi oleh mood. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, suasana hati juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan karyawan secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, karyawan akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain (Sloat, 1999).

3) Persepsi terhadap organisasioanal

Studi Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasioanal (*Perceived Organisasioanal Support /POS*) dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (feed back) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

4) Persepsi terhadap kualitas interaksi atas bawahan

Kualitas interaksi atas bawahan juga diyakini sebagai faktor untuk memprediksi organizational citizenship behavior. Minner

(1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan karyawan.

5) Masa kerja

Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (*gender*) berpengaruh pada OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers et al. (1996). Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.

6) Jenis kelamin

Komrad et al. (2000) mengemukakan bahwa perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria. Beberapa penelitian juga menunjukkan

bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) dari pada pria dan juga lebih menunjukkan perilaku menolong dan intraksi sosial ditempat karyawan bekerja (Gabriel dan Gardner, 1999). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup menyolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja. Lovell et al. (1999) juga menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB yang dimiliki, di mana perilaku menolong wanita lebih besar dari pada pria. Morrison (1994) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, di mana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku in role wanita dibanding pria. Bukti-bukti tersebut membuktikan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan, dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan wanita (Diefendorff et al., 2002).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atas bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Meninjau faktor-faktor OCB di atas, peneliti memilih faktor kepribadian. Wardani dan Suseno (2012)

menyatakan bahwa faktor kepribadian merupakan sesuatu yang melekat pada diri karyawan dan lebih sulit untuk di ubah sehingga memiliki pengaruh yang lebih stabil dan bertahan pada OCB. Kepribadian dalam penelitian ini dilihat berdasarkan Big Five Personality yang dikembangkan oleh Costa dan McCrae (Pervin & John, 2001), yang terdiri dari dari dimensi extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, dan openness to experience.

Feist dan Feist (dalam Murfanya, 2015) menyatakan bahwa big five personality adalah salah satu teori kepribadian yang dapat memprediksi dan menjelaskan perilaku secara baik. Big Five Personality merupakan suatu pendekatan yang digunakan dalam psikologi untuk melihat kepribadian manusia melalui sifat yang tersusun dalam lima buah domain kepribadian yang telah dibentuk dengan menggunakan analisis faktor. Sementara peneliti hanya berfokus pada dua dimensi dari beberapa dimensi yang ada, yaitu dimensi extraversion dan dimensi conscientiousness yang akan dilibatkan sebagai variabel bebas dalam penelitian ini dan di anggap mampu menjadi prediktor utama dibandingkan dengan dimensi lainnya terhadap OCB. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Purba dan Seniati (2004) menunjukkan dimensi extraversion dan dimensi conscientiousness memiliki pengaruh terhadap OCB total. Penelitian lain yang di lakukan oleh Wardani dan Suseno (2012) menunjukkan bahwa

hanya dimensi extraversion dan dimensi conscientiousness memberikan sumbangan efektif terhadap munculnya perilaku OCB.

B. Hasil Penelitian terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Ari Mulya Pradana (2020) dengan judul Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Hotel Dafam Kota Pekalongan di Hotel Dafam Kota Pekalongan dengan menggunakan alat analisis SPSS Versi 16,0 . Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Alifah Rahmadhani Putri (2018) dengan judul *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan di Pamella Supermarket Yogyakarta Dengan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderasi*, dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan etika kerja Islam. Sedangkan Etika kerja Islam tidak dimoderasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Penelitian yang dilakukan oleh Yumna Dahlia Putri (2017) dengan judul Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja dengan tenaga perawat ruang rawat inap Rumah Sakit Babtis Batu* , dengan alat analisis yang digunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sahwitri Triandani (2017) dengan judul Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Inti Kharisma Riau Pekanbaru, dengan menggunakan alat analisis Regresi linier berganda, dengan hasil penelitian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ana Suzana (2017) dengan judul Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon dengan menggunakan alat analisis SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Devi Sinta Prahesti (2017) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Mediasi dengan alat analisis yang digunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Ni Made Nurcahyani (2016) dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening. Studi kasus dilakukan di PT. Sinar Sosro Pabrik Bali dengan alat analisis Path Analysis dengan hasil kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap keluasan kerja, artinya semakin sesuai kompensasi

yang diberikan kebutuhan hidupnya, maka kepuasan karyawan semakin meningkat. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini berarti semakin tinggi motivasi karyawan kepada perusahaan, maka mendorong karyawan untuk mendapatkan prestasi. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini berarti kompensasi yang adil akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Emi Nursanti (2014) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* sebagai alat analisisnya. Hasil dari penelitian tersebut adalah rotasi, mutasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sopiah (2013) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Outsourcing Bank Syariah di Malang Indonesia dengan menggunakan Path Analysis sebagai alat analisis. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, artinya kompensasi finansial yang diterima sangat mendorong kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan, artinya kompensasi non finansial yang diterima sangat mendorong kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sentot Iskandar (2012) dengan judul Pengaruh Beban Kerja, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang dengan menggunakan alat analisis Path Analysis. Menunjukkan hasil beban kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan Beban kerja, motivasi dan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurdiana (2011) dengan judul Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi terhadap kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* dengan menggunakan SPSS sebagai alat analisisnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta variabel rotasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Kompensasi menunjukkan terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya kompensasi finansial yang diterima sangat mendorong kinerja karyawan. Kompensasi non finansial yang diterima juga sangat mendorong kinerja karyawan. Kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan hidup karyawan dan dirasa adil akan meningkatkan kinerja karyawan,

Menurut Dessler (1997:85, dalam Novi Andiani, 2013) mengartikan kompensasi sebagai hal yang merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang diterima karyawan yang muncul dari pekerjaan yang telah mampu mereka selesaikan yang mempunyai komponen utama yaitu pembayaran langsung dan tidak langsung. Dari hasil penelitian Mulyaprana, Aria (2020) bahwa pemberian kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di hotel Dafam Kota Pekalongan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

H1. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh kompensasi terhadap OCB

Organizational citizenship behavior sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi. Lebih lanjut memperinci bahwa perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi. Robert L. Mathis dan John. H. Jackson (2006:419) dikutip dari (Rahmawati, Rina : 2018) kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi dari pada organisasi yang lain. Hasibuan (2006:117) menjelaskan, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang maupun barang baik langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasanya yang diberikannya pada perusahaan. Dari hasil penelitian yang dilakukan Dini Fitrianasari (2013) kompensasi finansial maupun non finansial yang dirasakan sesuai

dengan harapan perawat akan dapat menguatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perawat. Artinya perilaku perawat dalam menjalankan kerja di rumah sakit tertanam rasa ingin membantu atau mengutamakan orang lain, berdisiplin atau patuh, berperilaku baik terhadap organisasi, baik dan sopan terhadap orang lain dan sportif akan semakin menguat apabila kompensasi yang diterima sesuai dengan harapan. Hubungan dua variabel ini mempunyai arah positif dimana semakin tinggi kompensasi yang diterima perawat maka akan semakin kuat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perawat. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

H2 : Kompensasi berpengaruh terhadap OCB

3. Pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi yang tertanam dengan baik dalam sebuah organisasi akan memberikan suasana nyaman bagi sesama karyawan. Kesadaran mengenai tugas dan visi organisasi yang di dukung oleh budaya organisasi yang kuat mendukung berkembangnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Robbins mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (2006: 31). OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward (Organ,1988; dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood 2002: 505). Dari hasil penelitian yang dilakukan Sahwitri

Triandiani di PT. Inti Kharisma Mandiri Riau Pekanbaru menunjukkan secara serempak, kepatuhan, loyalitas dan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan tingkat pengaruh yang sangat signifikan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa OCB berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

H3 : OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*

Kompensasi menunjukkan terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya kompensasi finansial yang diterima sangat mendorong kinerja karyawan. Kompensasi non finansial yang diterima juga sangat mendorong kinerja karyawan. Dari hasil penelitian Mulyaprana, Aria (2020) bahwa pemberian kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di hotel Dafam Kota Pekalongan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

H4. Organizational Citizenship Behavior mediasi pengaruh kompensasi kinerja karyawan

D. Model Penelitian

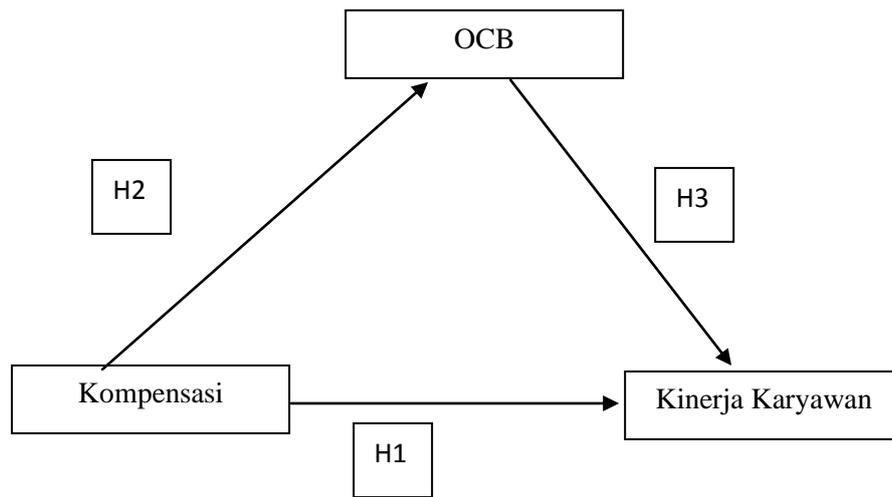
Menurut Fuad Mas'ud (2004) Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Kemudian menurut Fuad Mas'ud (2004) lagi, kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu.

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran atau jumlah produk yang dihasilkan, (2) kualitas keluaran atau kualitas produk yang dihasilkan, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) sikap kooperatif terhadap perusahaan.

Hasibuan (2006:117) menjelaskan, kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang maupun barang baik langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikannya pada perusahaan. Kompensasi sangat penting artinya bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan status dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya.

Peran perilaku yang dituntut dari seorang karyawan meliputi *in role* dan *ekstra role* (Sloat dalam Soegandhi, dkk., 2013) menyatakan bahwa perilaku *extra role* yaitu memberikan perusahaan lebih dari pada yang diharapkan. Perilaku ini cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial yang memiliki kemampuan untuk berempati kepada orang lain dan lingkungannya dan juga menyelaraskan nilai-nilai yang dimiliki dengan nilai-nilai lingkungan sekitarnya. Perilaku *extra role* disebut juga perilaku kewarganegaraan atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Model penelitian merupakan gambaran skematis tentang hubungan antar variabel dan pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat. Model penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

1. Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan di tarik kesimpulan (Sugiyono, 2008: 115). Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Badan Layanan Umum Daerah Tidar Kota Magelang pada Rumah Sakit Umum Daerah Tidar Kota Magelang yang berjumlah 521 orang. Namun, karena populasi karyawan Badan Layanan Umum Daerah pada Rumah Sakit Umum Daerah Tidar Kota Magelang berjumlah banyak, maka dilakukan pengambilan sampel untuk penelitian ini.

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2011). Ukuran sampel yaitu antara 30 sampai 35 responden. Maka berdasarkan konsep yang telah disetkan sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah Pegawai Badan Layanan Umum Daerah pada Rumah Sakit Umum Daerah Tidar Kota Magelang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *random sampling* dan insidental. Menurut Sugiyono (2013) *random sampling* adalah teknik pengambilan sampel secara acak dan semua karyawan yang menjadi populasi mempunyai kesempatan yang sama.

B. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dimana data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya atau obyek penelitian. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi pernyataan responden terhadap kompetensi, *organizational citizenship behavior* dan kinerja. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan yang didapat merupakan jawaban dari responden. Sistem penilaian responden melalui kuesioner menggunakan daftar pertanyaan dan jawaban yang telah disediakan.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah persepsi responden terhadap hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati dan dapat diukur. Kinerja dalam penelitian diukur dengan lima indikator yang dikembangkan oleh Fuad Masu'ud (2004), yaitu:

- a. Kuantitas keluaran
- b. Kualitas keluaran
- c. Jangka waktu keluaran
- d. Kehadiran di tempat kerja
- e. Sikap kooperatif

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan adalah skala *linkert*. Skala *Likert* atau *Likert Scale* adalah skala penelitian

yang digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat. Dengan skala likert ini, responden diminta untuk melengkapi kuesioner yang mengharuskan mereka untuk menunjukkan tingkat persetujuannya terhadap serangkaian pertanyaan. Tingkat persetujuan yang dimaksud dalam skala *Likert* ini terdiri dari 4 pilihan skala yang mempunyai gradasi dari Sangat Setuju (SS) hingga Sangat Tidak Setuju (STS). 4 pilihan tersebut diantaranya adalah :

- a. Sangat Setuju (SS)
- b. Setuju (S)
- c. Tidak Setuju (TS)
- d. Sangat Tidak Setuju (STS)

2. Kompensasi

Kompensasi adalah persepsi responden terhadap semua pendapatan yang berbentuk uang maupun barang baik langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikannya pada perusahaan. Kompensasi dalam penelitian diukur dengan lima indikator yang dikembangkan oleh Fuad Masu'ud (2004), yaitu:

- a. Kesesuaian kompensasi.
- b. Perjanjian pembayaran.
- c. Kesesuaian kompensasi dengan jasa.
- d. Rutinitas kompensasi.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel kompensasi adalah skala *linkert*. Skala *Likert* atau *Likert Scale* adalah skala penelitian yang digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat. Dengan skala *likert*

ini, responden diminta untuk melengkapi kuesioner yang mengharuskan mereka untuk menunjukkan tingkat persetujuannya terhadap serangkaian pertanyaan. Tingkat persetujuan yang dimaksud dalam skala *Likert* ini terdiri dari 4 pilihan skala yang mempunyai gradasi dari Sangat Setuju (SS) hingga Sangat Tidak Setuju (STS). 4 pilihan tersebut diantaranya adalah :

- a. Sangat Setuju (SS)
- b. Setuju (S)
- c. Tidak Setuju (TS)
- d. Sangat Tidak Setuju (STS)

3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational citizenship behavior adalah persepsi responden terhadap sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan atas kinerja individu. *Organizational citizenship behavior* dalam penelitian diukur dengan lima indikator yang dikembangkan oleh Organ et al. (2006:286-287) dalam Ghoniyah dan Liestiyani (2013: 118-119)), yang meliputi yaitu:

- a. *Altruism*
- b. *Conscientiousness*
- c. *Sportmanship*
- d. *Courtesy*
- e. *Civic Virtue*

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variable OCB adalah skala *linkert*. Skala *Likert* atau *Likert Scale* adalah skala penelitian yang

digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat. Dengan skala *likert* ini, responden diminta untuk melengkapi kuesioner yang mengharuskan mereka untuk menunjukkan tingkat persetujuannya terhadap serangkaian pertanyaan. Tingkat persetujuan yang dimaksud dalam skala *Likert* ini terdiri dari 4 pilihan skala yang mempunyai gradasi dari Sangat Setuju (SS) hingga Sangat Tidak Setuju (STS). 4 pilihan tersebut diantaranya adalah :

- a. Sangat Setuju (SS)
- b. Setuju (S)
- c. Tidak Setuju (TS)
- d. Sangat Tidak Setuju (STS)

D. Uji Instrumen Data (Primer)

Uji Instrumen Data (Primer) adalah data yang diperoleh dari tangan pertama untuk analisis berikutnya untuk menemukan solusi atau masalah yang diteliti (Sekaran : 2009). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner.

1. Uji Validasi

Uji validasi digunakan untuk mengukur sah atau valid dan tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2012 : 52). Indikator dari variabel dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai estimate $> 0,5$ (Ghozali, 2011). Uji validasi penelitian ini dengan menggunakan analisis faktor. Pendekatan analisis faktor konfirmator (*konfirmatory factor analysis*) digunakan untuk menguji apakah

jumlah faktor yang diperoleh secara empiris sesuai dengan jumlah faktor yang telah disusun secara teoritik atau menguji hipotesis- hipotesis mengenai eksistensi konstruk. Di samping untuk menjawab pertanyaan apakah jumlah faktor yang telah diekstraksi dapat untuk menjelaskan hubungan indikator secara signifikan. Uji validasi dilakukan dengan menggunakan metode *Correted Item Total correlation* untuk mencari r hitung. Selanjutnya r hitung dibandingkan dengan r variable. Apabila r hitung $>$ r table, maka instrument dinyatakan valid. Akan tetapi, jika sebaliknya, $r < r$ table, maka instrument dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reabilitas

Uji reabilitas adalah untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari konstruk atau variable. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reabilitas dimaksud untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekaligus dengan menggunakan uji statistic *Cronbach Alpha*, suatu konstruk atau variable dikatakan reliable jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,06 (Ghozali : 2006).

E. Analisis Data

Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda, adapun rumus regresinya sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2Z + e$$

$$Z = a + b_1x_1 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

Z = OCB

X1 = Kompensasi

a = konstanta

b = koefisien regresi x1 dan z

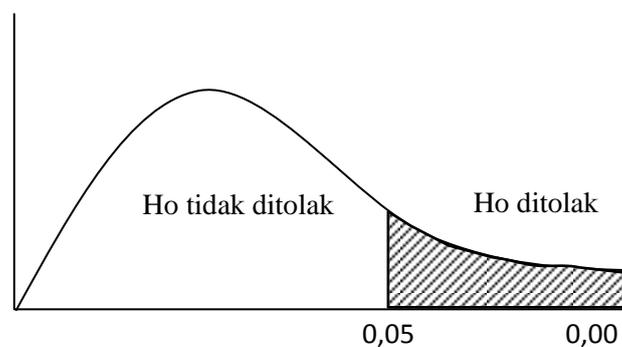
e = error

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variable dalam pengertian yang lebih jelas. Koefisien Determinasi akan menjelaskan seberapa besar perubahan atau variasi suatu variable bisa dijelaskan oleh perubahan atau variasi pada variable yang lain (Santoso dan Ashari , 2005 : 125). Pada intinya koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variable dependen . Nilai koefisien determinasi adalah 0 sampai dengan 1. Dalam bahasa sehari – hari adalah kemampuan variable bebas untuk berkontribusi terhadap variable tetapnya dalam suatu persentase. Nilai koefisien ini antara 0 dan 1, jika hasil lebih mendekati angka 0 berarti kemampuan variable – variable independen dalam menjelaskan variable – variable amat terbatas. Tapi jika hasil mendekati angka 1 berarti variable – variable independen memberikan hamper semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variable dependen .

2. Uji F

Uji F dalam penelitian digunakan untuk menguji model, apakah model baik atau tidak, atau melihat *guines of fit model* menggunakan derajat kepercayaan yang digunakan adalah 0,05 , apabila nilai F hasil perhitungan lebih besar dari pada nilai F menurut table maka hipoteses alternative yang menyatakan bahwa semua variable independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variable dependen.

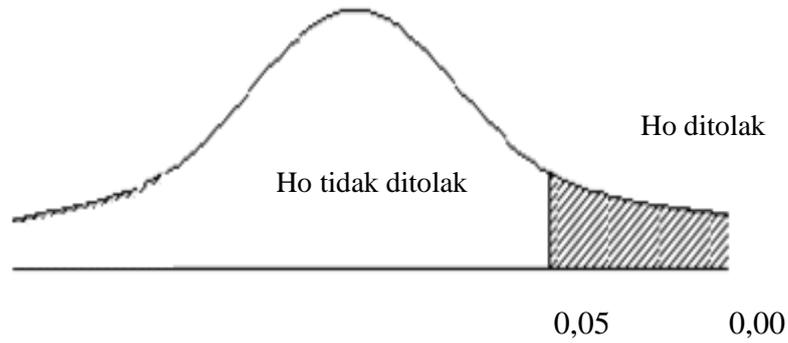


Gambar 3.1
Uji F

3. Uji Hipotesis

a. Uji t

Uji t dalam penelitian digunakan untuk menguji model, apakah model baik atau tidak, atau melihat *guines of fit model* menggunakan derajat kepercayaan yang digunakan adalah 0,05 , apabila nilai t hasil perhitungan lebih besar dari pada nilai t menurut table maka hipoteses alternative yang menyatakan bahwa semua variable independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variable dependen.



Gambar 3.2
Uji t

b. Sobel Test

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (dalam Ghozali,2011:248) dan dikenal dengan uji Sobel (Sobel tes). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y lewat I. Rumus uji Sobel adalah sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Dengan keterangan:

Sab : besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

a : jalur variabel independen (X) dengan variabel mediasi (I)

b : jalur variabel mediasi (I) dengan variabel dependen (Y)

sa : standar eror koefisien a

sb : standar eror koefisien b

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Kompensasi secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
3. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4. *Organizational citizenship behavior* tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya mengambil satu variabel bebas yaitu kompensasi, oleh karena itu disarankan pada peneliti selanjutnya untuk menambah variabel bebas seperti kedisiplinan, motivasi maupun kemampuan kerja
2. Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Umum milik Pemerintah Daerah, oleh karena itu disarankan agar peneliti selanjutnya mengambil obyek pada perusahaan umum.

C. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan hasil penelitian, maka saran dalam penelitian ini yaitu:

1. Pemberian kompensasi perlu didasarkan pada kinerja karyawan karena kebijakan ini akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. *Organizational citizenship behavior* atau persepsi kinerja karyawan di luar tanggung jawab perlu selalu ditingkatkan agar persepsi masyarakat terhadap pelayanan publik semakin meningkat dan citra RSUD sebagai lembaga pelayanan kesehatan tetap kredibel.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahid Mudayana, Ahmad. 2013. Pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul. *Jurnal*.
- Davis, Keith dan John W. Newstorm 1985. *Human Behaviour At Work : Organization Behavior*. Edisi 7. Jilid 1. Jakarta : Erlangga.
- Hasibun, Maluyu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta : Bumi Aksara
- Iskandar, Sentot dan Granada Sembada, Gredi. 2012. Pengaruh beban kerja, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bank BJB cabang Padalarang. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship .STIE Pasundan Bandung*.
- Mathis, Robert. L dan John H. Jackson. 2006. *Human Resource Managemen*. Edisi 10. Jakarta : Salemba Empat
- Mulyapradana ,Aria 2020 Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan Hotel Dafam Kota Pelalongan *jurnal Sekretari dan Mnagemen*
- Nurchayani, Ni Made. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai variable intervening. *Jurnal . Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Bali*.
- Nurdiana. 2011. Pengaruh Rotasi Kinerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai : Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening. *Jurnal. Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Nursanti, Emi. 2014. Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai variable intervening Pada Perusahaan Manfaat Group Kabupaten Semarang. *Jurnal. Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro*.
- Prakoso, Medi. 2016. Pengaruh Motivasi Kinerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Art Stodio Jakarta Pusat. *Sekripsi. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi Unversitas Negeri Yogyakarta*.
- Rahmawati, Rina 2017. Pengaruh Job Rotation, Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening Studi kasus di Rumah Sakit Umum Daerah Tidar Kota Magelang. *Skripsi. Magelang : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang*.

- Simamora, Henri. 2004. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Cetakan ke-1. Yogyakarta : Bagian penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sopiah. 2013. *The Effect of Compensation toward Job Satisfction and Job Performance of Outsourcing Emplayees of Syariah Banks in Malang Indonesia* . Jurnal. Dept, of Management, State University of Malang.
- Suzana, Anna. 2017. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan (Studi: PT. Taspen PERSERO Kantor Cabang Cirebon). Jurnal. Fakultas Ekonomi Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon.
- Shinta Prahesti, Dewi 2017 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi. Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Udayana ,Bali Indonesia.
- Trihandani, Sahwitri. 2017. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Inti Kharisma Mandiri Riau Pekanbaru. Jurnal. UIN Suska Riau.
- Putri, Yumna Dalia. 2017. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja (Studi pada tenaga perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). Jurnal. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Putri, Alifah Rahmadiyah. 2018. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan Pamella Supermarket Yogyakarta dengan Etika Kerja Islam sebagai Variabel Moderasi. Jurnal. Universitas Islam Indonesia.