

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Survei Pada Karyawan Bagian Produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo)**

Desi Ratnaningrum ¹⁾

Alwi Suddin ²⁾

Suprayitno ³⁾

^{1, 2, 3)} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

e-mail: ¹⁾ desiratna236@yahoo.com

²⁾ a.sudin@yahoo.co.id

³⁾ suprayitno29@yahoo.co.id

ABSTRACT

PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo as a manufacturing company in running its operations trying to improve employee performance. Factors affecting the performance of employees is the organization's commitment, compensation, and organizational citizenship behavior. The research objective is: to analyze the significance of the influence of organizational commitment and compensation to organizational citizenship behavior. Analyze the significance of the influence of organizational commitment, compensation and organizational citizenship behavior on employee performance. Analyzing organizational citizenship behavior and organizational commitment mediates the effect of compensation on employee performance. This study used survey methods, the type of data used quantitative and qualitative data, the data source used primary data and secondary data. The population in this study were all employees of the production of PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo as many as 141 employees. The number of samples in this study as many as 71 people, the sampling technique using proportional cluster random sampling. Data collection methods are used: questionnaires and documentation. Data analysis technique used to test the validity, reliability test, classic assumption test, and path analysis. In conclusion: There was a significant effect of organizational commitment and compensation to organizational citizenship behavior. There was a significant effect of organizational commitment, compensation and organizational citizenship behavior on employee performance. Organizational citizenship behavior and organizational commitment mediates the effect of compensation on employee performance.

Keywords: *organizational commitment, compensation, organizational citizenship behavior, employee performance.*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan yang sangat dominan dalam kegiatan perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan sehingga karyawan dituntut untuk selalu mampu mengembangkan diri secara proaktif dalam suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia yang diperlukan saat ini adalah Sumber Daya Manusia yang menghasilkan ki-

nerja yang maksimal. Kinerja karyawan yang baik dapat dilihat dari berbagai sisi. Oleh karena itu, penilaian kinerja sangat perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu berperan dalam pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

Hal tersebut juga terjadi pada PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo, di mana perusahaan berusaha mengelola manajemen sumber daya manusia agar kinerja karyawan dapat mencapai target produksi yang ditentukan oleh perusahaan. PT Ventura Cahaya Mitra

Sukoharjo merupakan perusahaan manufaktur yang beralamat di Jl. Dlopo No. 8 Kudu, Baki, Sukoharjo. PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo saat ini memproduksi pakaian jadi, baik untuk usia anak-anak sampai usia dewasa. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian produksi menunjukkan bahwa karyawan bagian produksi pada PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo cenderung mengalami penurunan, hal tersebut ditandai dengan hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan target yang ditentukan, sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Kinerja karyawan yaitu "Suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya" (Simamora, 2004: 423). "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya" (Mangkunegara, 2011: 9).

Guna meningkatkan kinerja karyawan, seorang karyawan dituntut untuk memiliki komitmen organisasi yang baik. "Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi" (Robbins dan Judge, 2009: 100). "Komitmen diartikan kemampuan seseorang dalam menjalankan kewajiban, bertanggung jawab dan janji yang membatasi seseorang untuk melakukan sesuatu" (Fitriastuti, 2013: 104). Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi dituntut memiliki komitmen dalam dirinya. Komitmen organisasional tidak hanya memiliki arti loyalitas pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi. Semakin tinggi komitmen, semakin tinggi pula kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan yang sesuai dengan standar kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan (Fitriastuti, 2013), menyatakan bahwa komitmen organisasi sangat besar

pengaruhnya terhadap kinerja seseorang. Seorang karyawan akan bekerja secara maksimal, memanfaatkan kemampuan dan keterampilannya dengan bersemangat, ketika memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Selain komitmen organisasi, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kompensasi. Setiap karyawan atau individu yang bekerja dalam suatu perusahaan mempunyai keinginan untuk mendapatkan gaji yang sesuai dan cocok dengan harapannya, jika mereka mendapatkan gaji yang sesuai dengan harapannya maka mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja. "Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan" (Hasibuan, 2007: 118). Pemberian kompensasi dari perusahaan kepada karyawan memberikan dampak berupa kepuasan kerja, sehingga pemberian kompensasi dari perusahaan akan menumbuhkan sikap motivasi karyawan untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Bila para karyawan memandang kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan turun secara dramatis. Hal tersebut didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitrianasari, Nimran dan Utami (2013) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Simamora (2004: 420) menyatakan bahwa kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan-karyawan. Sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan, memastikan perlakuan adil terhadap mereka dalam hal kompensasi dan memberikan imbalan terhadap kinerja mereka. Apabila sistem kompensasi telah mampu menciptakan kondisi seperti di atas maka karyawan akan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal. Secara sederhana kepuasan kompensasi akan menimbulkan peningkatan kinerja bagi karyawan. Dalam pemberian kompensasi, ada dua filosofi yang mendasar, yang dapat dilihat sebagai titik berlawanan dari suatu garis lurus yaitu filosofi kelayakan

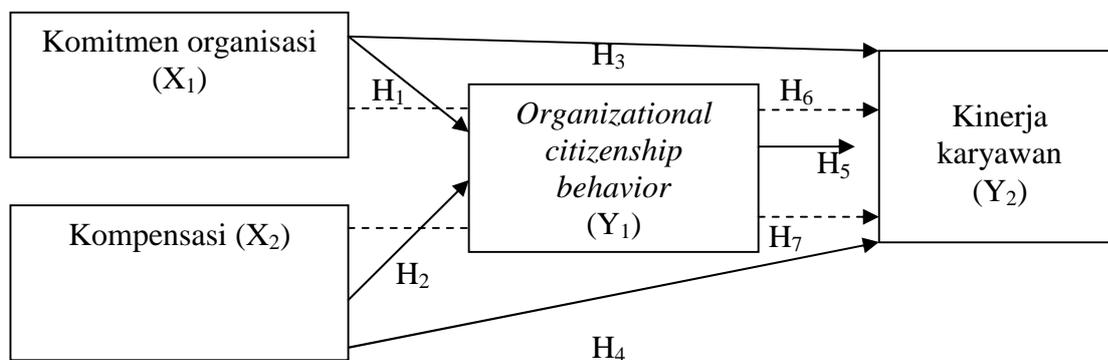
dan pada titik lainnya adalah berorientasi kinerja (Mathis and Jackson, 2006: 42). Filosofi kelayakan ini dapat dilihat di banyak organisasi yang secara tradisional telah memberikan kenaikan otomatis kepada karyawannya setiap tahun dan masih memperhatikan senioritas dalam kenaikan gaji. Faktor yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah faktor *Organizational Citizen Behaviour* (OCB). OCB merupakan perilaku individu secara sukarela (tanpa pemaksaan), secara tidak langsung (eksplisit) diakui secara resmi dalam sistem penghargaan. Hal ini juga mengatakan bahwa OCB adalah perilaku bebas (*diskresioner*), secara tidak langsung untuk mendapatkan apresiasi dari *reward* yang formal. OCB dapat meningkatkan kinerja karyawan karena apabila karyawan memiliki sikap yang dengan sukarela membantu tugas-tugas tambahan hal tersebut akan membantu dalam produktifitas perusahaan. Hal tersebut didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitrianasari, Nimran dan Utami (2013), Lumbantoruan (2015), dan Lubis (2015) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizen Behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Fitrianasari, Nimran dan Utami (2013) juga menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizen Behaviour* sebagai variabel intervening, sedangkan dalam penelitian Lumbantoruan (2015), dan Lubis (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizen Behaviour* sebagai variabel intervening.

Secara sederhana, OCB dapat berbentuk karyawan yang membantu memecahkan permasalahan orang lain yang diluar kewenangan dan tanggung jawab pekerjaannya. Menurut Lumbantoruan (2015: 6) secara formal OCB mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh peran organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja, dan perusahaan. Sebagai contoh, karyawan yang secara aktif berpartisipasi dalam pertemuan tim ketika membicarakan perbaikan dan pembenahan pekerjaan, atau karyawan senior (telah berpengalaman) yang memberikan pelatihan kepada karyawan baru diluar jam kerjanya. Perilaku-perilaku tersebut secara normatif dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja baik secara teamwork maupun organisasional.

Tujuan penelitian adalah: Menganalisis signifikansi pengaruh komitmen organisasi dan kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Menganalisis signifikansi pengaruh komitmen organisasi, kompensasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Menganalisis *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Untuk menunjukkan suatu arah dari penyusunan agar dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas, maka dalam penelitian ini penulis membuat suatu kerangka pemikiran. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1: Skema Kerangka Pemikiran

Dari skema kerangka pemikiran di atas, terdapat tiga variabel penelitian, yaitu:

1. Variabel bebas
Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, yang termasuk variabel bebas adalah komitmen organisasi dan kompensasi.
2. Variabel terikat
Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, dalam hal ini adalah kinerja karyawan.
3. Variabel Intervening
Variabel intervening adalah variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior*.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1: Ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo.
- H2: Ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo.
- H3: Ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo.
- H4: Ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo.
- H5: Ada pengaruh yang signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo.
- H6: Ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo.
- H7: Ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* se-

bagai variabel intervening pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo. Metode penelitian menggunakan metode survei, jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif, sumber data yang digunakan data primer dan data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo sebanyak 141 karyawan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 71 orang, teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional cluster random sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan: kuesioner dan dokumentasi. Definisi operasional variabel dan pengukurannya adalah sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi
Komitmen organisasi adalah sikap karyawan mengenai loyalitas terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dari anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi. Indikator komitmen organisasi sebagai berikut:
 - a. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai tujuan organisasi
 - b. Adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi.
 - c. Penerimaan terhadap tujuan organisasi
 - d. Keinginan untuk bekerja keras
 - e. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi (Narimawati, 2005: 19).
2. Kompensasi
Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan, baik langsung maupun tidak langsung, baik berupa gaji, upah, insentif, tunjangan dan lain sebagainya, sebagai sebuah bentuk imbalan balas budi oleh perusahaan atas jasa atau pekerjaan yang telah dilakukannya. Indikator kompensasi adalah sebagai berikut:
 - a. Kompensasi material berupa: bonus, komisi, kompensasi yang ditanggungkan dan bantuan hari tua.

- b. Kompensasi non material berupa: jaminan sosial, pemberian piagam penghargaan, pemberian promosi, dan pemberian pujian lisan atau tulisan (Siagian, 2006: 268)
3. *Organizational citizenship behavior*
Organizational Citizenship Behavior yaitu sebuah perilaku positif, dalam hal ini adalah perilaku karyawan dalam membantu pekerjaan individu lain yang ditunjukkan oleh seseorang dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Adapun indikator *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut: *Altruism* (perilaku menolong), *Conscientiousness* (perilaku kehati-hatian), *Sportmanship* (perilaku toleransi), *Courtesy* (menghargai hubungan) dan *Civic Virtue* (mengikuti perubahan organisasi) (Nurhayati, Minarsih dan Wulan, 2016: 10).
4. Kinerja karyawan
 Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan skala Likert. Indikator-indikator variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut: kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu, tingkat kehadiran dan kerjasama (Mathis dan Jackson, 2006: 78)

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui jawaban kuesioner. Teknik pengumpulan data menggunakan skala Likert lima poin yaitu: mulai dari Sangat Setuju (SS = 5); Setuju (S = 4); Netral (N = 3); Tidak Setuju (TS = 2) dan Sangat Tidak Setuju (STS = 1). Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus Korelasi Pearson, kriteria pengujiannya menggunakan tingkat signifikansi = 0,05. Butir instrumen dinyatakan valid jika menghasilkan $p\text{ value} < 0,05$. Pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach Alpha*, dengan kriteria pengujian apabila *Cronbach Alpha* > 0,60 dinyatakan reliabel, sebaliknya *Cronbach Alpha* < 0,60 tidak reliabel (Ghozali, 2009: 140).

Teknik analisis data menggunakan:

1. Uji Asumsi Klasik
 Uji asumsi klasik dilakukan dengan menggunakan melalui: Uji multikolinearitas bertujuan mendeteksi adanya multikolinearitas dengan melihat nilai *tolerance* dan *Varians Inflation Factor (VIF)* yang dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS. Uji autokorelasi dilakukan dengan uji *Run* bertujuan untuk melihat apakah data residual terjadi secara random atau tidak. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji *Glejser*, yaitu dengan cara meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Uji normalitas atas residual dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* melalui alat bantu komputer program SPSS 21.
2. Pengujian Hipotesis
 Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur, uji t, uji F dan koefisien determinasi.

HASIL PENELITIAN

1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dijadikan sampel penelitian ditinjau dari jenis kelamin, usia, masa kerja dan tingkat pendidikan ditunjukkan pada tabel 1 sebagai berikut:

2. Hasil Uji Kualitas Instrumen

Hasil uji validitas instrumen mengenai variabel komitmen organisasi (X_1), kompensasi (X_2), *organizational citizenship behavior* (Y_1), dan kinerja karyawan (Y_2) ditunjukkan pada tabel 2 sebagai berikut:

Hasil uji validitas mengenai variabel yaitu kualitas produk (X_1) sebanyak 8 item kuesioner dinyatakan valid karena $p\text{-value} < 0,05$, citra merek (X_2) sebanyak 7 item kuesioner dinyatakan valid karena $p\text{-value} < 0,05$, kepercayaan (Y_1) sebanyak 5 item kuesioner dinyatakan valid karena $p\text{-value} < 0,05$ dan keputusan pembelian (Y_2) sebanyak 5 item kuesioner dinyatakan valid karena $p\text{-value} < 0,05$.

Hasil uji reliabilitas mengenai variabel kualitas produk (X_1) sebesar 0,737,

Tabel 1: Gambaran Umum Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	15	21,13
	Perempuan	56	78,87
	Jumlah	71	100
Usia	≤ 25	59	83,10
	25 – 40	9	12,68
	≥ 40	3	4,23
	Jumlah	71	100,00
Masa Kerja	3 Tahun	48	67,61
	3 – 5 Tahun	15	21,13
	> 5 Tahun	8	11,27
	Jumlah	71	100,00
Tingkat Pendidikan	SD	10	14,08
	SMP	26	36,62
	SMA	32	45,07
	Diploma	3	4,23
	Jumlah	71	100,00

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Tabel 2: Uji Instrumen Penelitian

Variabel	Uji Validitas			Uji Reliabilitas	
	No. Item	<i>p-value</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Komitmen organisasi	1.	0,000	Valid	0,815	Reliabel
	2.	0,000	Valid		
	3.	0,000	Valid		
	4.	0,000	Valid		
	5.	0,000	Valid		
	6.	0,000	Valid		
	7.	0,000	Valid		
	8.	0,000	Valid		
	9.	0,000	Valid		
	10.	0,000	Valid		
Kompensasi	1.	0,000	Valid	0,722	Reliabel
	2.	0,000	Valid		
	3.	0,000	Valid		
	4.	0,000	Valid		
	5.	0,000	Valid		
	6.	0,000	Valid		
	7.	0,000	Valid		
	8.	0,000	Valid		
	9.	0,000	Valid		
	10.	0,000	Valid		

Variabel	Uji Validitas			Uji Reliabilitas	
	No. Item	<i>p-value</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
OCB	1.	0,000	Valid	0,624	Reliabel
	2.	0,000	Valid		
	3.	0,000	Valid		
	4.	0,000	Valid		
	5.	0,000	Valid		
	6.	0,000	Valid		
	7.	0,000	Valid		
	8.	0,000	Valid		
	9.	0,000	Valid		
	10.	0,000	Valid		
Kinerja Karyawan	1.	0,000	Valid	0,651	Reliabel
	2.	0,000	Valid		
	3.	0,000	Valid		
	4.	0,000	Valid		
	5.	0,000	Valid		
	6.	0,000	Valid		
	7.	0,000	Valid		
	8.	0,000	Valid		
	9.	0,000	Valid		
	10.	0,000	Valid		

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Tabel 3: Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji multikolinearitas	Tolerance: 0,643; 0,609; 0,446 > 0,1 VIF: 1,556; 1,641; 2,242 < 10	Tidak ada multikolinearitas
Uji autokorelasi	$p (0,903) > 0,05$	Tidak ada autokorelasi
Uji heteroskedastisitas	$P: 0,806; 0,135; 0,062 > 0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Uji normalitas	$p (0,716) > 0,05$	Residual normal

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

citra merek (X_2) sebesar 0,743, kepercayaan (Y_1) sebesar 0,619, dan keputusan pembelian (Y_2) sebesar 0,692 menunjukkan nilai yang reliabel karena nilai *Cronbach's alpha* > 0,60.

3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah model regresi linear ganda dalam penelitian ini benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif atau BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*) dilakukan pengujian asumsi klasik dengan hasil seperti tabel 3 di atas.

4. Analisis Jalur

Tujuan analisis jalur dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi (X_1) dan kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (Y_1). Identifikasi variabel untuk model empiris yang diharapkan dari penelitian ini terdiri dari 4 variabel. Variabel independen diwakili komitmen organisasi (X_1) dan kompensasi (X_2), sedangkan variabel dependen diwakili oleh variabel kinerja karyawan (Y_2), dan variabel yang berfungsi sebagai perantara atau mediasi

adalah *organizational citizenship behavior* (Y_1). Hasil analisis regresi 1 disajikan dalam tabel 4 sebagai berikut:

Berdasarkan hasil analisis regresi linear 1 diperoleh persamaan garis regresinya sebagai berikut:

$$Y_1 = 9,950 + 0,369X_1 + 0,489X_2$$

Interpretasi dari persamaan regresi tersebut adalah:

α : 9,950 artinya jika komitmen organisasi (X_1) dan kompensasi (X_2) sama dengan nol, maka *organizational citizenship behavior* (Y_1) adalah positif sebesar 9,950.

β_1 : 0,369 artinya pengaruh variabel komitmen organisasi (X_1) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y_1) positif, artinya apabila komitmen organisasi meningkat, maka dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (Y_1) dengan

asumsi kompensasi (X_2) dianggap tetap.

β_2 : 0,489 artinya pengaruh variabel kompensasi (X_2) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y_1) positif, artinya apabila kompensasi meningkat, maka dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (Y_1) dengan asumsi komitmen organisasi (X_1) dianggap tetap.

Berdasarkan hasil analisis regresi dapat dilihat bahwa besarnya nilai *Standardized Beta* β_1 yaitu sebesar 0,432 dan β_2 sebesar 0,474. Selanjutnya merupakan hasil analisis regresi linear 2. Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh komitmen organisasi (X_1), kompensasi (X_2) dan *organizational citizenship behavior* (Y_1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2). Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS dapat disajikan dalam tabel 5 berikut:

Tabel 4: Hasil Analisis Regresi 1

Variabel	Unstandardized Coefficients Beta	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)	9,950		2,744	0,008
Komitmen Organisasi	0,369	0,432	5,005	0,000
Kompensasi	0,489	0,474	5,491	0,000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Tabel 5: Hasil Analisis Regresi 2

Variabel	Unstandardized Coefficients Beta	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)	4,652		1,456	0,150
Komitmen Organisasi	0,194	0,227	2,697	0,009
Kompensasi	0,338	0,326	3,780	0,000
OCB	0,438	0,436	4,322	0,000

Adjusted R Square = 0,682

F-hitung = 51,023

Sig. F = 0,000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi linear 2 diperoleh persamaan garis regresinya sebagai berikut:

$$Y_2 = 4,652 + 0,194X_1 + 0,338X_2 + 0,438X_3$$

Interpretasi dari persamaan regresi tersebut adalah:

α : 4,652 artinya jika komitmen organisasi (X_1), kompensasi (X_2) dan *organizational citizenship behavior* (Y_1) sama dengan nol, maka kinerja karyawan (Y_2) adalah positif sebesar 4,975.

β_3 : 0,194 artinya pengaruh variabel komitmen organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) positif, artinya apabila komitmen organisasi meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan (Y_2) dengan asumsi variabel kompensasi (X_2) dan *organizational citizenship behavior* (Y_1) tetap.

β_4 : 0,338 artinya pengaruh variabel kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) positif, artinya apabila kompensasi meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan (Y_2) dengan asumsi variabel komitmen organisasi (X_1) dan *organizational citizenship behavior* (Y_1) tetap.

β_5 : 0,438 artinya pengaruh variabel *organizational citizenship behavior* (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) positif, artinya apabila *organizational citizenship behavior* meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan (Y_2) dengan asumsi variabel komitmen organisasi (X_1) dan kompensasi (X_2) tetap.

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur dapat dilihat bahwa besarnya nilai *Standardized Beta* β_3 yaitu sebesar 0,227, nilai *Standardized Beta* β_4 yaitu sebesar 0,326 dan nilai *Standardized Beta* β_5 yaitu sebesar 0,436.

5. Uji Pengaruh Langsung

a. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 5,005 dengan *p value* $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi (X_1) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y_1) pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo”, diterima atau terbukti kebenarannya.

b. Pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 5,491 dengan *p value* $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan kompensasi (X_2) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y_1) pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo. Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo”, diterima atau terbukti kebenarannya.

c. Pengaruh komitmen organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2)

Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 2,697 dengan *p value* $0,009 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo”, diterima atau terbukti kebenarannya.

d. Pengaruh kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2)

Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 3,780 dengan p value $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo”, diterima atau terbukti kebenarannya.

- e. Pengaruh *organizational citizenship behavior* (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2)

Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 4,322 dengan p value $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan *organizational citizenship behavior* (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo. Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo”, diterima atau terbukti kebenarannya.

6. Uji Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung ($p_3 + (p_1 \times p_5)$) adalah sebesar 0,415 sedangkan koefisien pengaruh langsung (p_3) adalah sebesar 0,227. Dengan demikian dapat dibandingkan: koefisien pengaruh tidak langsung $0,415 >$ koefisien pengaruh langsung 0,227. Hasil tersebut disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi *organizational citizenship behavior* signifikan. Dengan demikian hipotesis

6 yang menyatakan “*Organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo, terbukti kebenarannya” diterima atau terbukti kebenarannya.

- b. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung ($p_4 + (p_2 \times p_5)$) adalah sebesar 0,533 sedangkan koefisien pengaruh langsung (p_4) adalah sebesar 0,326. Dengan demikian dapat dibandingkan: Koefisien pengaruh tidak langsung $0,533 >$ koefisien pengaruh langsung 0,326. Hasil tersebut disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi *organizational citizenship behavior* signifikan. Dengan demikian hipotesis 7 yang menyatakan “*Organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo, terbukti kebenarannya” diterima atau terbukti kebenarannya.

7. Uji F

Hasil analisis diperoleh F hitung sebesar 51,023 dengan p value sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti model regresi tepat (*fit*) dalam memprediksi pengaruh komitmen organisasi, kompensasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo.

8. Koefisien Determinasi

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai *Adjusted R Square* = 0,682 berarti diketahui bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel komitmen organisasi, kompensasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra

Sukoharjo sebesar 68,2% sedangkan sisanya ($100\% - 68,2\%$) = 31,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti, misalnya kepemimpinan, disiplin kerja, budaya organisasi dan lain sebagainya.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 5,005 dengan p value $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi (X_1) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y_1) pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo”, diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki komitmen organisasional dalam menjalankan pekerjaannya, maka mereka memiliki OCB yang baik. Peningkatan komitmen organisasional akan mempengaruhi peningkatan OCB karyawan. Dengan kata lain, untuk meningkatkan OCB karyawan, maka pimpinan organisasi atau perusahaan juga harus berupaya meningkatkan dan mempertahankan komitmen karyawan pada organisasi atau perusahaan tersebut. Namun, secara parsial, dari dimensi-dimensi komitmen organisasional, hanya dimensi komitmen berkelanjutan yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

2. Pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 5,491 dengan p value $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan kompensasi (X_2) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y_1) pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo. Dengan

demikian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo”, diterima atau terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah positif. Artinya persepsi terhadap kompensasi terkait dengan kesesuaian imbalan finansial dan non finansial yang mendapat tanggapan positif akan menjadi faktor pendorong semakin tingginya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lumbantoruan (2015) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

3. Pengaruh komitmen organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2)

Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 2,697 dengan p value $0,009 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo”, diterima atau terbukti kebenarannya.

Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi dituntut memiliki komitmen dalam dirinya. Komitmen organisasional tidak hanya memiliki arti loyalitas pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi. Semakin tinggi komitmen, semakin tinggi pula kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan yang sesuai dengan standar kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan (Fitriastuti, 2013), menyatakan

bahwa komitmen organisasi sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja seseorang. Seorang karyawan akan bekerja secara maksimal, memanfaatkan kemampuan dan ketrampilannya dengan bersemangat, ketika memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

4. Pengaruh kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2)

Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 3,780 dengan p value $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan kompensasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y_2) pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo”, diterima atau terbukti kebenarannya.

Pemberian kompensasi dari perusahaan kepada karyawan memberikan dampak berupa kepuasan kerja, sehingga pemberian kompensasi dari perusahaan akan menumbuhkan sikap motivasi karyawan untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Bila para karyawan memandang kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan turun secara dramatis. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitrianasari, Nimran dan Utami (2013) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh *organizational citizenship behavior* (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2)

Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 4,322 dengan p value $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan *organizational citizenship behavior* (Y_1) terhadap kinerja karyawan (Y_2) pada karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo. Dengan demikian hipotesis 5 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada karyawan ba-

gian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo”, diterima atau terbukti kebenarannya.

Berasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Artinya persepsi akan semakin kuatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terkait dengan perilaku perawat yang suka membantu atau mengutamakan orang lain, berdisiplin tinggi, berperilaku baik terhadap organisasi, baik dan sopan terhadap orang lain dan memiliki rasa toleransi tinggi yang terbentuk secara kuat akan menjadi faktor pendorong kinerja perawat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh oleh Fitrianasari, Nimran dan Utami (2013), Lumbantoruan (2015), dan Lubis (2015) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizen Behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Fitrianasari, Nimran dan Utami (2013) juga menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*

Hasil perhitungan diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung $0,415 >$ koefisien pengaruh langsung $0,227$. Hasil tersebut disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi *organizational citizenship behavior* signifikan. Dengan demikian hipotesis 6 yang menyatakan “*Organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo, terbukti kebenarannya” diterima atau terbukti kebenarannya.

Komitmen diartikan kemampuan seseorang dalam menjalankan kewajiban, bertanggung jawab dan janji yang membatasi seseorang untuk melakukan sesuatu (Fitriastuti, 2013: 104). Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Seseorang yang

bergabung dalam organisasi dituntut memiliki komitmen dalam dirinya. Komitmen organisasional tidak hanya memiliki arti loyalitas pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi. Semakin tinggi komitmen, semakin tinggi pula kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan yang sesuai dengan standar kinerja karyawan.

7. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*

Hasil perhitungan diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung $0,533 >$ koefisien pengaruh langsung $0,326$. Hasil tersebut disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi *organizational citizenship behavior* signifikan. Dengan demikian hipotesis 7 yang menyatakan “*Organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo, terbukti kebenarannya” diterima atau terbukti kebenarannya.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena merupakan motivasi intrinsik. Pengaruh sistem kompensasi dengan kinerja *extra-role* adalah motivasi. Setiap individu pada dasarnya memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi dan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, akan muncul motivasi dalam diri

individu untuk bersedia melakukan suatu pekerjaan tertentu apabila ia mempersepsikan bahwa hasil yang diperolehnya nanti dapat memenuhi kebutuhan. Oleh karena itu pemilihan sistem kompensasi atau *reward* yang tepat dapat mendorong tumbuhnya kinerja *extrarole*.

KESIMPULAN

Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi dan kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior*, artinya apabila komitmen organisasi dan kompensasi meningkat, maka dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi, kompensasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, artinya apabila komitmen organisasi, kompensasi dan *organizational citizenship behavior* meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti OCB merupakan perilaku individu secara sukarela (tanpa pemaksaan), secara tidak langsung (eksplisit) diakui secara resmi dalam sistem penghargaan. Hal ini juga mengatakan bahwan OCB adalah perilaku bebas (*diskresioner*), secara tidak langsung untuk mendapatkan apresiasi dari *reward* yang formal. OCB dapat meningkatkan kinerja karyawan karena apabila karyawan memiliki sikap yang dengan sukarela membantu tugas-tugas tambahan hal tersebut akan membantu dalam produktivitas perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fitrianasari, Dini. Umar Nimran dan Hamidah Nayati Utami. 2013. "Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perawat Rumah Sakit Umum "Darmayu" di Kabupaten Ponorogo)". *Jurnal Profit*. Bolume 7 No. 1. Hal. 12-24.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Lubis, M. Saleh. 2015. "Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Pembentukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan dalam Rangka Peningkatan Kinerja". *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*. Volume 3, Nomor 2. Hal. 75-84.

- Lumbantoruan, Erick Robson. 2015. "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dan Prilaku Kewargaan sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Perindustrian dan Perdagangan Crumb Rubber Pekanbaru)". *JOM FEKON*. Vol. 2 No. 1. Hal. 1-10.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosda Karya: Bandung.
- Mathis, R.L dan Jackson, J.H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Edisi kelima. Salemba Empat. Jakarta.
- Narimawati, Ummi. 2005. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Agung Media. Jakarta.
- Nurhayati, Diah, Minarsih, Maria Magdalena dan Wulan, Heru Sri. 2016. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Kasus pada PT Perwirabhakti Sentrasejahtera di Kota Semarang)". *Journal of Management*. Volume 2 No. 2. Hal. 1-24.
- Robbins, P. Stephen. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Diana Angelica. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.