

Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai

B. Barlian¹ & A.P. Jaelani

Universitas Perjuangan Tasikmalaya

barinbarlian@unper.ac.id

Abstract: *The purpose of this research was to determine the effect of leadership, compensation and organizational citizenship behavior (OCB) factors on the performance of employees at the Prasetya Bunda Hospital, Tasikmalaya. This study uses a quantitative approach in the sense that this research is a research method that aims to describe social phenomena or symptoms quantitatively and the analysis technique used is the path analysis technique. The results of this study were leadership, compensation and organizational citizenship behavior (OCB) had an effect on the performance of employees at the Prasetya Bunda Hospital, Tasikmalaya.*

Keywords: Compensation; Leadership; OCB; Performance

Abstrak: *Tujuan dari penelitian yang telah dilakukan ini adalah untuk mengetahui pengaruh faktor kepemimpinan, kompensasi dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam pengertian bahwa penelitian ini merupakan sebuah metode penelitian yang bertujuan menggambarkan fenomena atau gejala sosial secara kuantitatif dan teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur (Path Analysis). Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan, kompensasi dan organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya.*

Kata Kunci: Kepemimpinan;Kompensasi;OCB;Kinerja

PENDAHULUAN

Manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah. Dengan kata lain, untuk memaksimalkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen harus dapat ditingkatkan dan dimaksimalkan (Nurhayati, 2018).

Kinerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan dimanapun tidak terkecuali bagi Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya, karena kinerja karyawan mempengaruhi keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, melainkan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja

merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas atau pekerjaan yang berasal dari organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur dan desain pekerjaan.

Pada perusahaan swasta maupun instansi pemerintahan, karyawan harus mampu menjalani tugas dan pekerjaan dengan baik sesuai dengan apa yang ditugaskan organisasi dan diperintahkan oleh pimpinan. Hal ini dicirikan melalui komitmen dan tanggung jawabnya dalam mengemban tugas dan pekerjaannya tersebut. Karyawan yang berkualitas, juga tampak dari kemampuannya untuk menciptakan standar pekerjaan yang menjadi daya saing utama kinerja pegawai di dalam organisasi. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya.

Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya tidak terkecuali di Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya. Lingkungan persaingan yang semakin dinamis mendorong organisasi untuk menghasilkan kinerja terbaik dan berkualitas. Kinerja yang baik dan berkualitas tersebut dihasilkan oleh pimpinan berkualitas yang menghasilkan kinerja pegawai yang berkualitas (Sudaryono, 2017)).

Peneliti menggunakan tabel penilaian pelaksanaan pekerjaan untuk mengetahui kinerja karyawan pada Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya, penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh Human Resources Management (HRD) berdasarkan nilai rata-rata prestasi kerja karyawan diantaranya adalah prestasi kerja, kesetiaan, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Berikut tabel penilaian pelaksanaan pekerjaan di Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya.

Tabel 1. Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Medis dan Non Medis Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya (2019)
Sumber (Nurhayati, 2018)

PENILAIAN Tahun 2019		
UNSUR YANG DINILAI	NILAI ANGKA	KET SEBUTAN
Kesetiaan	89	Baik
Prestasi kerja	80	Baik
Tanggung jawab	80	Baik
Ketaatan	76	Baik
Kejujuran	75	Baik
Prakarsa	79	Baik
Kepemimpinan	77	Baik
Kerjasama	79	Baik
Kedisiplinan	79	Baik
Kepribadian	79	Baik
JUMLAH		
NILAI RATA- RATA		

Sumber : HRD Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya, 2019

Berdasarkan tabel penilaian kinerja diatas menunjukkan kinerja pegawai pada tahun 2019 sudah baik namun tetap masih harus ditingkatkan,

terlihat dari nilai yang diperoleh dari karyawan medis dan non medis sebanyak 115 orang dominan cukup baik. Hal tersebut harus menjadi perhatian pimpinan agar kinerja karyawan dapat lebih maksimal.

Dari hasil observasi yang dilakukan mengenai kompensasi di Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya bahwa kompensasi yang diterima selain yang utama sudah cukup memenuhi diantaranya program kesejahteraan bagi karyawan dan bonus yang diberikan ketika target kerja tercapai.

Berdasarkan wawancara dengan Bagian Kepegawaian (HRD) menyatakan bahwa “sikap sukarela yang dimiliki oleh karyawan di Instansi ini belum dirasakan secara maksimal baik oleh karyawan lain maupun bagi instansi. Hal ini dapat menyebabkan kinerja karyawan dan kinerja instansi tidak dapat meningkat secara signifikan”.

Hasil observasi yang dilakukan di Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya mengenai Organizational Citizenship Behavior (OCB), rata-rata karyawan hanya mementingkan diri sendiri, mereka terkadang enggan menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu pekerjaan orang lain yang overload, menjadi relawan untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, penulis memandang penting untuk melakukan penelitian yang tefokus pada Kinerja Karyawan yang selanjutnya akan dituangkan dalam bentuk penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pada Karyawan Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya”.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis menetapkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja pada Karyawan Di Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya.
2. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja secara simultan dan

parsial Pada Karyawan Di Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya.

Tujuan dari penelitian yang dilakukan ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja pada Karyawan Di Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya.
2. Besar pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja secara simultan dan parsial Pada Karyawan Di Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya.

METODE PENELITIAN

Secara teoritis variabel penelitian dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang, atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya (Sudaryono, 2017). Penelitian ini meneliti 4 (empat) variabel yaitu :

Variabel Independen sering disebut variabel stimulus, prediktor dan *antecedent* merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sudaryono, 2017).

X1 = Kepemimpinan

X2 = Kompensasi

X3 = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Variabel Dependen adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi variabel independen. (Sudaryono, 2017).

Y = Kinerja

Operasionalisasi Variabel

Definisi operasional mengkonkretkan makna yang dimaksudkan dari sebuah konsep yang berkaitan dengan studi tertentu dan memberikan beberapa kriteria untuk mengukur keberadaan konsep empiris tersebut. Definisi operasional membantu menentukan langkah-langkah atau prosedur yang tepat yang digunakan saat melakukan pengukuran.

Populasi dan Teknik Penarikan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai di Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya yaitu 115 orang.

Teknik Pengumpulan Data

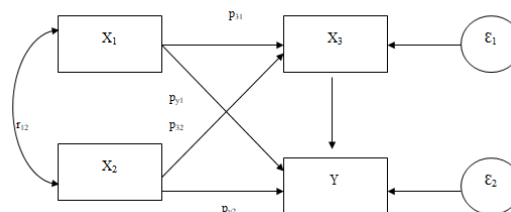
Metode pengumpulan data merupakan suatu hal yang penting dalam penelitian, karena metode ini merupakan strategi atau cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitiannya. Untuk memperoleh data, dalam penelitian ini digunakan beberapa metode diantaranya observasi, angket (kuesioner). (Sudaryono, 2017)

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dan matematik berperan sentral dalam pemrosesan data kuantitatif. Peneliti kuantitatif mendeskripsikan karakteristik sampel dalam proporsi, persen, atau *mean* (rata-rata) dan simpangan baku (deviasi standar) (Sudaryono, 2017).

Dalam penelitian ini, analisis jalur (*path analysis*) yaitu metode analisis data multivariate dependensi yang digunakan untuk menguji hipotesis hubungan asimetri yang dibangun atas dasar kajian teori tertentu, dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variable penyebab terhadap variable akibat (Sudaryono, 2017).

Berikut model diagram jalur yang melibatkan 4 variabel (X₁, X₂, X₃ dan Y) :



Gambar 1. Model Diagram Jalur Yang Melibatkan 4 Variabel (X₁, X₂, X₃ dan Y)

Dalam analisis jalur terdapat koefisien jalur. Koefisien jalur menunjukkan kuatnya pengaruh variable independen terhadap variable dependen. Bila koefisien jalur rendah, dan angkanya dibawah 0.05 maka pengaruh jalur tersebut dianggap rendah

sehingga dapat dihilangkan. Persamaan struktural analisis jalur adalah sebagai berikut :

$$X_3 = P_{31}X_1 + P_{32}X_2 + \varepsilon_1$$

$$Y = P_{y1}X_1 + P_{y2}X_2 + P_{y3}X_3 + \varepsilon_{12}$$

Keterangan :

X1 = Kepemimpinan

X2 = Kompensasi

X3 = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Y = Kinerja

ε = Variabel Epsilon

Adapun pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi atau seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas (*Independent*) terhadap variabel terikat (*Dependent*), digunakan pedoman yang dikemukakan oleh (Arikunto, 2010).

Pengujian Hipotesis

Menurut (Ghozali, 2013) Uji beda *t-test* digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini secara individual dalam menerangkan variabel dependen secara parsial. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5,00% ($\alpha = 5\%$) atau tingkat keyakinan sebesar 0,95. Hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H₀: $\rho = 0$, Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja

H_{a1}: $\rho \neq 0$, Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja.

H₀2 : $\rho = 0$, Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

H_{a2} : $\rho \neq 0$, Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja.

H₀3 : $\rho = 0$, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

H_{a3}: $\rho \neq 0$, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja.

Menurut (Sudaryono, 2017) Uji hipotesis bias dua sisi (*two-side/two-tailed/non directional*), bias pula satu sisi (*one-side/one-tailed/directional*). Berikut merupakan pernyataan hipotesis nol dan

hipotesis kerja atau alternatif bila parameter yang ingin diketahui adalah rata-rata populasi M1 untuk populasi 1, dan rata-rata populasi M2 untuk populasi 2 dengan pengujian bersifa dua sisi :

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 = \mu_1 \neq \mu_2$$

Maka pemaparan hipotesis untuk penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H₀: $\rho = 0$, Kepemimpinan, Kompensasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

H₁: $\rho \neq 0$, Kepemimpinan, Kompensasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja.

Penghitungan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Analisis jalur menentukan besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung pada setiap variabel. Pengaruh langsung adalah pengaruh variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat) tanpa melalui variabel independen (bebas) lainnya. Sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh dimana variabel independen (bebas) yang mempengaruhi variabel dependen (terikat) melalui variabel lainnya yang disebut variabel intervening. Adapun pengaruh total adalah gabungan antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (Kadir dalam (Sudaryono, 2017))

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran pemimpin dan kepemimpinan organisasi di era globalisasi akan menghadapi tuntutan yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian. Kondisi demikian menuntut kapabilitas dan keterampilan pemimpin dalam mengelola perubahan yang ada di lingkungan strategis organisasi yang berdampak pada eksistensi organisasi melalui kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kelompok ilmu terapan atau *applied science* dalam ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Perilaku kepemimpinan yang berhubungan dengan perilaku para pemimpin terkait dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin. Pendekatan perilaku

mengaitkan kepemimpinan dengan apa yang dilakukan oleh para pemimpin. Bagaimana mereka mendelegasikan tugas dan kewenangannya, bagaimana mereka berkomunikasi dengan pegawai, memotivasi pegawainya, serta menjalankan berbagai tugas lainnya yang ada di dalam organisasi.

Berikut jawaban responden mengenai angkaet pernyataan yang diberikan kepada responden :

Tabel 2. Rekapitulasi Kuesioner Variabel Kepemimpinan

Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner	Skor Rata-rata	Kategori
Lingkungan kelompok di instansi ini memiliki visi yang sama	325	Cukup Baik
Pimpinan kurang percaya terhadap proses penyelesaian kerja pegawai	339	Cukup Baik
Sikap pimpinan meningkatkan loyalitas pegawai	363	Cukup Baik
Kejelasan tugas yang diberikan meningkatkan kinerja pegawai	333	Cukup Baik
Pimpinan memberikan alternatif dalam penyelesaian tugas	343	Cukup Baik
Pimpinan tidak memberikan batasan solusi ketika pekerjaan tidak selesai pada waktunya	346	Cukup Baik
Pimpinan kurang memberikan penghargaan kepada pegawai atas hasil kerja yang baik	342	Cukup Baik
Pimpinan menegur pegawai yang melakukan kesalahan	341	Cukup Baik
Pimpinan tidak memberikan wewenang yang jelas kepada pegawai	361	Cukup Baik
Total	3093	

Sumber : hasil jawaban responden, 2020

Kompensasi

Kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa yang sifatnya non finansial pula. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (*financial*) maupun tidak langsung berupa penghargaan (*nonfinancial*).

Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan motivasi kerja karyawan dan juga dapat mendatangkan kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, perhatian suatu organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila suatu organisasi memberi kompensasi tidak dilandasi dengan rasa adil, akan berdampak negative bagi organisasi itu sendiri.

Menurut (Sudaryono, 2017) proses manajemen upah atau gaji (kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang atau materi merupakan suatu kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Berikut jawaban responden mengenai angkaet pernyataan yang diberikan kepada responden :

Tabel 3. Rekapitulasi Kuesioner Variabel Kompensasi

Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner	Skor Rata-rata	Kategori
Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dihasilkan	318	Cukup Baik
Terdapat insentif yang sesuai dari pekerjaan yang dihasilkan	330	Cukup Baik
Prestasi kerja dihargai dengan pemberian bonus oleh Pimpinan	327	Cukup Baik
Bonus yang diberikan pimpinan tidak hanya berbentuk materi	379	Cukup Baik

Asuransi yang saya miliki dapat meningkatkan kinerja saya	326	Cukup Baik
Tunjangan yang diterima sesuai dengan aturan pemberian tunjangan yang berlaku	342	Cukup Baik
Pimpinan memberikan program kesejahteraan yang baik kepada setiap karyawan		
Total	2022	

Sumber : hasil jawaban responden, 2020

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Keberhasilan suatu organisasi dalam memenangkan sebuah kompetisi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Seiring dengan persaingan tersebut, maka setiap organisasi membutuhkan SDM yang memiliki perilaku keanggotaan organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang positif. Perilaku OCB merupakan perilaku di luar kebiasaan (di luar aturan) dimana karyawan yang mampu menampilkan perilaku tersebut merupakan karyawan atau pegawai organisasi yang baik (*good citizen*).

OCB mampu memberikan kontribusi yang besar dalam masalah pekerjaan dalam bidang manajemen. Namun, hal itu tidak terlalu produktif dalam penerimaan suatu lembaga atau organisasi karena efek yang ada di dalam perilaku organisasi itu memiliki efek yang sangat kecil untuk perilaku eksternal. Dengan kata lain, OCB merupakan perilaku yang didasari oleh keinginan pribadi yang dilakukan di luar tugas formalnya dan tidak berkaitan langsung atau secara eksplisit dengan sistem pemberian penghargaan (*reward*) namun memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan fungsi-fungsi organisasi.

Berikut jawaban responden mengenai angka pernyataan yang diberikan kepada responden :

Tabel 4. Rekapitulasi Kuesioner Variabel OCB

Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner	Skor Rata-rata	Kategori
--------------------------------------	----------------	----------

Saya tidak bersedia menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat	360	Cukup Baik
Saya bersedia Membantu orang lain yang pekerjaannya <i>overload</i>	298	Cukup Baik
Saya berusaha tiba lebih awal di tempat kerja	344	Cukup Baik
Saya berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon	326	Cukup Baik
Saya tidak menghabiskan waktu untuk masalah di luar pekerjaan	315	Cukup Baik
Saya tidak menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi	338	Cukup Baik
Saya kurang mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan dalam organisasi	340	Cukup Baik
Saya membaca dan mengikuti pengumuman atau informasi yang disebar di kantor	340	Cukup Baik
Saya membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik bagi organisasi	328	Cukup Baik
Saya memberikan perhatian terhadap fungsi yang membantu <i>image</i> organisasi	329	Cukup Baik
Saya memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting	347	Cukup Baik
Saya berusaha membantu mengatur kebersamaan dengan karyawan lain di rumah sakit ini secara departemental	328	Cukup Baik
Saya memiliki kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh terkait dengan pekerjaan	324	Cukup Baik
Saya tidak pernah berusaha untuk mencari-cari kesalahan rumah sakit ini	332	Cukup Baik

Saya tidak pernah membesar-besarkan permasalahan di luar porsinya	316	Cukup Baik
Total	4965	

Sumber : hasil jawaban responden, 2020

Kinerja

Terdapat banyak faktor-faktor yang menguraikan berbagai faktor yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut antara lain kemampuan individual, usaha yang dicurahkan, dan lingkungan organisasional. Selain itu, faktor lainnya yang lebih spesifik berkenaan dengan motivasi, kemampuan, kepemimpinan, kompensasi, perilaku sukarela, keahlian, pendidikan serta kebutuhan egoistik.

Berikut jawaban responden mengenai angka pernyataan yang diberikan kepada responden :

Tabel 5. Rekapitulasi Kuesioner Variabel Kinerja

Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner	Skor Rata-rata	Kategori
Produktivitas	308	Cukup Baik
Volume Pekerjaan	316	Cukup Baik
Ketelitian	326	Cukup Baik
Kerapihan	316	Cukup Baik
Kemampuan mengemban tanggung jawab	333	Cukup Baik
Komitmen pegawai	297	Cukup Baik
Fleksibilitas berpikir	328	Cukup Baik
Kesediaan menerima tanggung jawab	333	Cukup Baik
Kemampuan beradaptasi	314	Cukup Baik
Kemampuan bereaksi terhadap perubahan yang terjadi di dalam organisasi	292	Cukup Baik
Kemampuan bekerjasama dengan orang lain	308	Cukup Baik

Kemampuan menerima dan melaksanakan wewenang dari pimpinan	299	Cukup Baik
Total	3770	

Sumber : hasil jawaban responden, 2020

Analisis Jalur

Untuk lebih jelasnya besarnya pengaruh pada setiap variabel melalui analisa jalur adalah sebagai berikut :

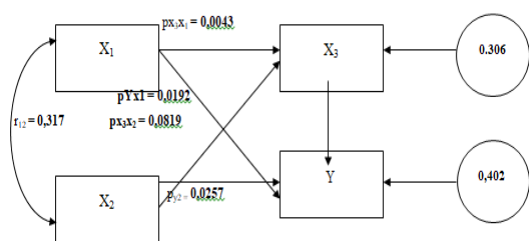
Tabel 6. Nilai Interpretasi Analisa Jalur X1 dan X2 terhadap X3

N	Nama Variabel	Formula
1	Kepemimpinan	
	a. Pengaruh Langsung X ₁ Terhadap Y	$(\rho_{YX_1})(\rho_{YX_1}) = (0,118) \times (0,118) = 0,013924$
	b. Pengaruh Tidak Langsung X ₁ Melalui X ₂ Pengaruh X1 Terhadap Y	$(\rho_{YX_1})(r_{X_1X_2})(\rho_{YX_2}) = (0,118) \times (0,317) \times (0,143) = 0,005349058$
	Total Terhadap Y	$0,013924 + 0,005349058 = 0,019273058$
2	Kompensasi	
	c. Pengaruh Langsung X ₂ Terhadap Y	$(\rho_{YX_2})(\rho_{YX_2}) = (0,143) \times (0,143) = 0,020449$
	d. Pengaruh Tidak Langsung X ₂ Melalui X ₁ Pengaruh X2 Terhadap Y	$(\rho_{YX_2})(r_{X_1X_2})(\rho_{YX_1}) = (0,143) \times (0,317) \times (0,118) = 0,005349058$
	Total Terhadap Y	$0,020449 + 0,005349058 = 0,025798058$
	Total Pengaruh X ₁ , X ₂ terhadap Y	$(1)+(2) = 0,019273058 + 0,005349058 = 0,024622116$
	Pengaruh Faktor Residu	$1 - kd = knd = 1 - 0,694 = 0,306$ $\sqrt{0,306} = 0,553$

Tabel 7. Nilai Interpretasi Analisa Jalur X1 dan X2 terhadap Y melalui X3

N	Nama Variabel	Formula
	Pengaruh Langsung	

X ₁ terhadap X ₃ Pengaruh Tidak Langsung	$(\rho_{X_3X_1})(\rho_{X_3X_1}) = (0,061) \times (0,061) = 0,003721$
X ₁ terhadap X ₃ melalui X ₂	$(\rho_{X_3X_1})(\rho_{X_2X_1})(\rho_{X_3X_2}) = (0,061) \times (0,317) \times (0,226) = 0,004370162$
X ₁ terhadap Y melalui X ₃	$(\rho_{YX_1})(\rho_{X_1X_3})(\rho_{YX_3})(2) = (0,118) \times (0,133) \times (0,757) = 0,023760716$ $= 0,003721 + 0,004370162 + 0,011880358 = 0,01997152$
Total Pengaruh X1	$(\rho_{X_3X_2})(\rho_{X_3X_2}) = (0,226) \times (0,226) = 0,051076$
X2 terhadap X ₃ Pengaruh Tidak Langsung	$(\rho_{X_3X_2})(\rho_{X_2X_1})(\rho_{X_3X_1}) = (0,226) \times (0,317) \times (0,061) = 0,004370162$
X2 terhadap X ₃ melalui X ₁	$(\rho_{YX_2})(\rho_{X_3X_2})(\rho_{YX_3})(2) = (0,143) \times (0,245) \times (0,757) = 0,026521495$ $= 0,051076 + 0,004370162 + 0,026521495 = 0,081967657$
Total Pengaruh X2	$= (0,757) \times (0,757) = 0,573049$
Pengaruh X ₃ terhadap Y	$= 0,019273058 + 0,005349058 + 0,573049 = 0,597671116$
Total Pengaruh X ₁ , X ₂ dan X ₃ terhadap Y	$1 - kd = knd = 1 - 0,597671116 = 0,402328884$
Pengaruh Faktor Residu	$\sqrt{0,402328884} = 0,634$



Gambar 2. Diagram Jalur

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Koefisien jalur variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja sebesar **0,019273058** tanda positif menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan maka berdampak pada kinerja yang semakin tinggi, sebaliknya semakin buruk Kepemimpinan maka berdampak pada kinerja yang semakin rendah.

Berdasarkan hasil jawaban responden, kategori jawaban termasuk ke dalam kategori cukup baik. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mokhammad Khukaim Barkhowa, 2017) mengenai Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kedisiplinan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bagian Produksi Dan Galvanis di PT. Kurnia Adijaya Mandiri. Menurut Rahayu, dkk (2013) mutu seorang pemimpin atau pimpinan yang berada dalam sebuah organisasi memainkan peranan yang sangat fundamental atau dominan dalam keberhasilan suatu organisasi dalam berbagai kegiatannya. Dalam penelitian tersebut dihasilkan Pengujian hipotesis H₁ yaitu kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut (Priansa, 2018) kepemimpinan dalam sebuah perusahaan atau organisasi tentu berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh atau membujuk para pegawai atau karyawan agar memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan antusias sehingga kinerja pegawai tersebut dapat meningkat.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Astria Khairizah, 2015) mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama semua variabel (X) mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Pemimpin yang direktif memiliki pengaruh secara sendiri-sendiri pada kinerja karyawan, sedangkan pemimpin suportif dan partisipatif tidak mempengaruhi kinerja karyawan di Perpustakaan UB.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Koefisien jalur variabel Kompensasi terhadap Kinerja sebesar **0,005349058** tanda positif menunjukkan bahwa semakin baik konsep kompensasi yang diberikan kepada karyawan maka berdampak pada kinerja yang semakin tinggi pula, sebaliknya semakin buruk konsep kompensasi yang diberikan maka berdampak pada kinerja yang semakin rendah.

Berdasarkan hasil jawaban responden, kategori jawaban termasuk ke dalam kategori cukup baik. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ary & PUTRA, 2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan kompensasi memiliki hubungan yang positif terhadap semangat kerja karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Suryadharma, 2016) yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja

Koefisien jalur variabel OCB terhadap Kinerja sebesar **0,573049** tanda positif menunjukkan bahwa semakin tinggi OCB maka berdampak pada kinerja yang semakin tinggi, sebaliknya semakin rendah OCB maka berdampak pada kinerja yang semakin rendah.

Berdasarkan hasil jawaban responden, kategori jawaban termasuk ke dalam kategori cukup baik. *Organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki peran dalam perspektif keefektifan penilaian kinerja karyawan, terutama dalam pengembangan organisasi, bahwa semakin detail sebuah penilaian kinerja pegawai dalam suatu instansi maka semakin terkaitlah persoalan *Organizational Citizen Behavior* (OCB) sebagai salah satu alternatif penilaian kinerja pegawai pada organisasi dengan sistem penilaian bersifat tidak formal untuk melibatkan pegawai merasa terlibat dalam keputusan organisasi dengan memberikan kewajiban secara personal, karena semakin profesional sumber daya manusia yang pegang kendali atau pegawai yang mengawaknya, visi, misi serta tujuan organisasi akan dapat tercapai secara efektif, efisien, dan produktif, oleh karena

itu diperlukan adanya upaya upaya terstruktur dan berkelanjutan dari suatu organisasi organisasi.

Mengantisipasi hilangnya orientasi pada kehidupan yang lebih bermakna, Sumber daya Manusia menggunakan nilai-nilai luhur sebagai penuntun kehidupan professional dan kinerja individual. Beberapa fakta empiris menunjukkan bahwa Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Ciamis mempunyai pegawai yang memiliki *Organizational Citizen Behavior* (OCB) yang baik, sehingga kinerja pegawai dinas ini lebih baik dari Dinas lain.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ticoalu, 2013) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Utama Manado. Penelitian yang dilakukan oleh (Mery Novelia, 2016) yang menerangkan bahwa *organizational citizenship behavior* tenaga keperawatan memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga keperawatan sebesar 0,730. Penelitian yang dilakukan oleh (Suzana, 2017) yang menyatakan bahwa Hubungan antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja karyawan berada pada tingkat sangat kuat yang ditunjukkan dengan angka 0,865 dengan arah yang positif.

Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Secara Simultan terhadap Kinerja

Adapun dari hasil Uji Simultan (uji F) terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan, Kompensasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya.

Pengujian dapat dilakukan dengan dua cara yaitu membandingkan besarnya angka F penelitian dengan F tabel dan dengan cara membandingkan angka taraf signifikansi (sig) hasil perhitungan dengan taraf signifikansi 0,05 (5%). Menghitung F penelitian dari SPSS yang diperoleh angka sebesar **83.960**. Hal ini didukung dengan perhitungan angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,005$. Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan yaitu

Kepemimpinan, Kompensasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan berpengaruh positif sebesar **162.490** terhadap Kinerja karyawan Rumah Sakit Prasetya Bunda . Hasil penelitian ditulis dalam bentuk paragraf mengalir yang ditulis dengan sistematis, analisis yang kritis, dan informatif. Penggunaan tabel, gambar dsb hanya sebagai pendukung yang memperjelas pembahasan dan dibatasi hanya pada pendukung yang benar-benar substantial, misalnya tabel hasil pengujian statistik, gambar hasil pengujian model dsb. Pembahasan hasil bersifat argumentatif menyangkut relevansi antara hasil, teori, penelitian terdahulu dan fakta empiris yang ditemukan, serta menunjukkan kebaruan temuan. Setiap tabel dituliskan tanpa garis vertikal dan dilengkapi dengan sumber tahun pengolahan data penelitian.

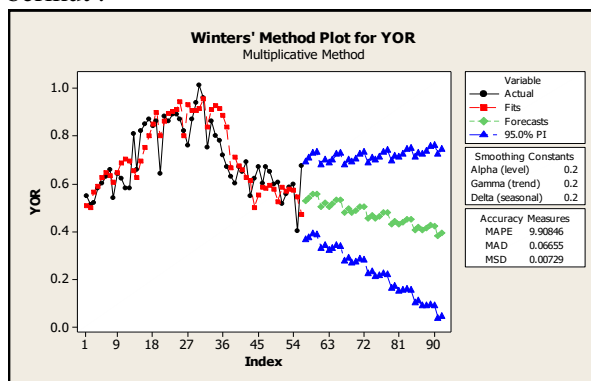
Tabel, gambar dan grafik diletakan pada bagian atas atau bawah dengan judul diletakkan di atas untuk tabel dan diletakan di bawah untuk gambar dan grafik dengan rata kiri. Hindari penjelasan tabel dan gambar dengan menggunakan kata “Tabel di atas, gambar di bawah, Tabel berikut, dsb” namun sebutkan tabel secara jelas menggunakan nama seperti Tabel 1, Gambar 1, dsb. Penulisan kata Tabel 1, Gambar 1 harus di cetak tebal. Tabel diberi nomor sesuai urutan penyajian (Tabel 1, dst.), tanpa garis batas kanan atau kiri. Judul tabel ditulis dibagian atas tabel dengan posisi rata tengah (*center justified*). Menuliskan sumber dan tahun data secara lengkap dari tabel yang disajikan. Penulisan tabel dijelaskan seperti pada contoh template Journal of Business Management Education sebagai berikut :

Tabel 1. Komposisi.

No.	Badan Artikel	Persentase
1	Pendahuluan	15 – 20%
2	Metode	10 – 15%
3	Hasil dan Pembahasan	40 – 70%
4	Kesimpulan	5%
	Jumlah	100 %

Nomor urut gambar ditulis di bawah gambar yang dijelaskan. Gambar diberi nomor sesuai

urutan penyajian (Gambar.1, dst.). Judul gambar diletakkan dibawah gambar dengan posisi tengah (*center justified*). Menuliskan sumber dan tahun data secara lengkap dari gambar yang disajikan. Penyusunan gambar dijelaskan seperti contoh berikut :



Sumber : American Stock Exchange (AMEX) 2017

Gambar 1. Plot Winter.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang diselaraskan dengan permasalahan yang diteliti, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

Hasil analisis deskriptif variabel Kepemimpinan, Kompensasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja pada Pegawai Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya menunjukkan kategori cukup baik. Hal tersebut dikarenakan terdapat beberapa hasil jawaban responden yang mengarah kepada tidak dan kurang setuju.

Kepemimpinan, Kompensasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja baik secara simultan maupun parsial pada Pegawai Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya.

Berdasarkan simpulan yang telah dikemukakan di atas, penulis mencoba memberikan saran-saran yang diharapkan dapat member manfaat yang berguna diantaranya :

Untuk variabel kepemimpinan disarankan Direktur Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya memberikan kesempatan kepada para pegawai baik medis maupun non medis untuk memberikan ide dan gagasan untuk kemajuan Rumah Sakit dan para Pegawai hendaknya diberikan kesempatan untuk merundingkan suatu

masalah dan diberikan kesempatan untuk memutuskan suatu hal.

Untuk variabel Kompensasi, penulis menyarankan bahwa konsep pemberian kompensasi dipertahankan bahkan lebih di maksimalkan untuk meningkatkan kinerja para pegawai.

Untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) disarankan HRD memberikan fasilitas pelatihan kompetensi kepada para pegawai agar motivasi untuk bekerja akan lebih meningkat yang berimbas sikap OCB karyawan meningkat pula.

Untuk variabel Kinerja disarankan setiap pegawai selalu di monitor dan di evaluasi agar ketika mereka tidak melaksanakan kinerja secara maksimal, maka pimpinan dapat langsung memperbaiki dimana kekurangannya...

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ary, I. G., & PUTRA, M. S. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan Pada PT. United Indobali Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*.
- Astria Khairizah, I. N. (2015). Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 3, No. 7, Hal. 1268-1272| 1268PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP, Vol. 3, No. 7)*.
- Budihardjo. (2014). *Mengenal Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Jakarta: Forum Manajemen Prasetya Mulya Tahun ke - XVIII.
- Garay, & Venezuela, H. D. (2006). Kinerja Extra Role dan Kebijakan Kompensasi. *SINERGI, Kajian Bisnis dan Manajemen, 8 No 1*, 33-42.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 20 (7 ed.)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Greenberg, & Baron, R. A. (2003). *Behavior In Organization International Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Iensufiie, T. (2011). *Leadership Untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga.
- Mery Novelia, B. S. (2016). PENGARUH KOMITMEN DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA (Studi Pada Tenaga Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soegiri Lamongan). *JURNAL UNIVERSITAS BRAWIJAYA copyright © Universitas Brawijaya, 38 No 2*.
- Mokhammad Khukaim Barkhowa, F. L. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEDISIPLINAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi dan Galvanis di PT. Kurnia Adijaya Mandiri). *Jurnal Magisma*.
- Nurhayati, R. S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Yrama Widya.
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rahayu, Vebriana T Dkk. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Di PT. PLN Cabang Madiun, *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 1, No. 1, Februari 2013
- Rivai, V. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Rajagrafindo.
- Robbins, S. (2008). *Perilaku Organisasi (Alih Bahasa Drs. Benjamin Molan)* (Bahasa Indonesia ed.). Klaten: PT. Intan Sejati.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (5 ed.)*. PT. Refika Aditama: Bandung.
- Shweta, J., & Siriang, J. (2010). Determinants Of Organizational Citizenship Behavior. *A Review of Literature Journal of Management Public Policy, 1*, 27-36.
- Soedibjo, B. S. (2013). *Pengantar Metode Penelitian*. Bandung: Universitas Nasional Pasim.
- Sudaryono. (2017). *Pengantar Manajemen, Teori dan Kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- Suryadharma, I. M. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. BPR SRI ARTHA LESTARI DENPASAR). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Sutikno, S. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan : Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*. Lombok: Holistica.
- Suzana, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan di PT.Taspen persero Cirebon. *Jurnal Logika, XIX No.1 April 2017*.
- Ticoalu, L. K. (2013). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN

KOMITMEN ORGANISASI
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset
Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi.*

Usmara. (2003). *Paradigma Baru Manajemen Sumber
Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.

Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja
Grafindo Persada.

Yusuf, A. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber
Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.