

Pengaruh Kompensasi, Kepribadian dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviuor* (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pati)

Influence of Compensation, Personality, and Work Environment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behaviour as an Intervening Variable (study on Health Department Employee at Pati Regency)

Unggul Yudha Hastitama

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Pati

Info Artikel

Diterima : 21 Maret 2022
Direvisi : 19 Mei 2022
Disetujui : 6 Desember 2022

Kata kunci:
Kepribadian
Kinerja Pegawai
Kompensasi
Lingkungan Kerja
OCB

Keywords:
Compensation
Performance
Personality
Work environment
Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Abstrak

Riset ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi, kepribadian dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan *organizational citizenship behaviour* (studi pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pati). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi sebanyak 1.461 pegawai sedangkan jumlah sampel sebanyak 145 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional sampling*, jenis dan sumber data yaitu data primer dan data data sekunder. Uji instrument menggunakan *Convergence Validity*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Discriminant Validity*, *Construct Reliability*. Analisis data menggunakan SEM AMOS. Dari hasil pengujian hipotesis yang terdapat dalam penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Ada pengaruh positif signifikan antara kompensasi dan kepribadian terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati; (2) Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati; (3) Ada pengaruh positif signifikan antara kompensasi, kepribadian dan lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati; (4) Ada pengaruh positif signifikan antara *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai. Hasil riset juga menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* mampu memberikan efek mediasi antara kompensasi dan kepribadian terhadap kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pati.

Abstract

This research has the aim of analyzing the influence of compensation, personality, and work environment on employee performance with Organizational Citizenship Behaviour as an Intervening Variable (study on Health Department Employees at Pati Regency). This research is a study using quantitative approaches. Population 1461 officers. A sample of 145 respondents. Sampling techniques use proportional sampling types and data sources. Primary data sources and secondary data. Test instruments using convergence validity, Average

Corresponding Author :
Unggul Yudha Hastitama
unggulyh@gmail.com
+62 856 4044 5731

Variance Extracted (AVE), Discriminant Validity, and Construct Reliability. Data analysis using SEM AMOS. The results of testing hypotheses contained in this study, it can be concluded that the study (1) There is a significant positive influence of compensation and personality on employee performance at the Health Department Employee at Pati Regency; (2) There is nothing effect of work environment on employee performance at the Health Department Employee at Pati Regency; (3) There is a significant positive effect of the compensation, personality and work environment on Organizational Citizenship Behaviour at the Health Department Employee at Pati Regency. ; (4) There is a significant positive effect of the Organizational Citizenship Behaviour on employee performance at the Health Department Employee at Pati Regency; (5) Organizational Citizenship Behaviour is able to provide a mediating effect between compensation and personality on employee performance at the Health Department Employee at Pati Regency.

PENDAHULUAN

Salah satu faktor yang mendorong seseorang untuk bekerja adalah adanya penghasilan atau kompensasi yang diterima. Kompensasi ini dapat terdiri dari berbagai jenis diantaranya gaji, tunjangan kesehatan, dan lain-lain. Kompensasi ada yang diberikan berdasarkan kinerja dan ada yang diberikan diluar kinerja pegawai. Sasaran diberikan kompensasi pegawai adalah untuk meningkatkan produktivitas dan tercapainya tujuan organisasi. Pemberian kompensasi yang sepadan membuat pegawai dihargai dengan baik dan bersemangat dalam bekerja, dan pada akhirnya pegawai akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan baik pada organisasi.

Selain kompensasi, faktor yang mendorong kinerja pegawai adalah kepribadian. Kepribadian merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kepribadian digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai secara kontekstual meskipun tidak mendukung kinerja pegawai secara teknis (Kierstead, 1998). Hubungan antara kepribadian dan kinerja seseorang dipengaruhi oleh keadaan dan kecenderungan individu untuk berperilaku berbeda dan menyimpang dari karakteristik sifat ketika berada diluar lingkungan kerja (Barrick dan Mount, 1993). Hubungan ini juga dipengaruhi oleh

keanekaragaman karakter dan faktor lingkungan (Goffin dan Rothstein, 1996). Faktor kepribadian perlu mendapat perhatian terkait dengan semangat dan harapan individu untuk bekerja inovatif, membawa tujuan organisasi dan bertanggungjawab dalam penyelesaian pekerjaan. Rivai (2003) menyebutkan perilaku individu dibentuk oleh kepribadian, pengalaman, kemampuan dan karakteristik biografis. Apabila individu mempunyai konsep diri positif dimana individu mempunyai rasa percaya diri, termotivasi untuk berprestasi serta mampu mengatasi setiap masalah yang dihadapi, maka individu tersebut akan berhasil menjalankan tugas dan tanggungjawabnya serta diharapkan lebih komitmen terhadap orgnisasinya.

Kepribadian seseorang berpengaruh terhadap apa yang individu itu lakukan, salah satunya dalam berorganisasi yang akan berpengaruh pula terhadap kinerja yang dilakukan. Kinerja berarti pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya (Sedarmayanti, 2014:259). Dalam rangka melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai berinteraksi dengan pegawai lainnya di lingkungan kerjanya dan atasannya. Interaksi antar pegawai tentunya membawa sifat, karakter dan pembawaan masing-masing individu di dalam suatu organisasi. Hal ini menyebabkan

perilaku individu dapat menentukan perilaku organisasi yang mewadahnya. Manusia atau dalam konteks organisasi disebut sebagai pegawai atau pekerja membawa sifat-sifat yang dimilikinya ke dalam organisasi. Kemampuan diri, kepercayaan pribadi, pengharapan, pemenuhan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya saat memasuki lingkungan baru yaitu organisasi (Herlambang, 2014:17).

Salah satu kepribadian yang merujuk pada keberhasilan organisasi adalah adanya perilaku ekstra peran (Organizational Citizenship Behaviour/OCB). OCB secara umum dikonsepsikan berisi sejumlah besar perilaku proporsional karyawan yang berkontribusi memberikan: (1) gagasan atau pemikiran untuk meningkatkan atau mendukung keefektifan organisasi, dan (2) kepentingan-kepentingan yang melebihi apa yang telah dikenali oleh sistem insentif formal organisasi.

Organisasi harus percaya bahwa untuk mencapai keunggulannya, perlu mengusahakan kinerja individu setinggi-tingginya. Pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role* di dalam organisasi yang dikenal dengan istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB) tersebut.

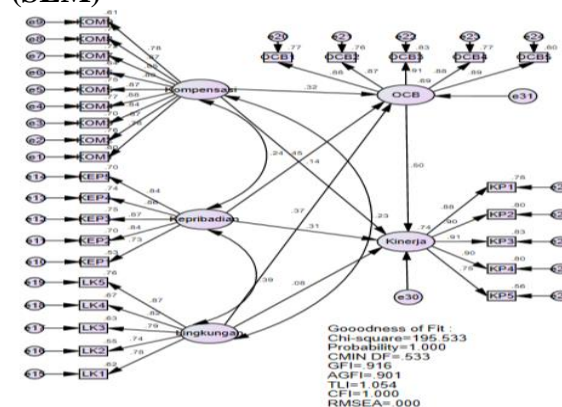
Jadi OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku sukarela/*ekstra-role behavior* yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku tidak mudah terlihat dan dapat dinilai melalui evaluasi kerja. Contoh OCB seperti membantu rekan kerja untuk lebih cepat menyelesaikan tugas kerjanya dengan sukarela disaat pekerjaannya sudah selesai terlebih dahulu.

METODE PENELITIAN

Metode analisis data dengan menggunakan AMOS (Analisis of Moment Structure). Di dalam Model Persamaan Struktural (SEM), Amos dipakai sebagai pendekatan umum dari analisis data. SEM juga dikenal sebagai *Analysis of Covariance Structures* atau sering disebut sebagai model sebab akibat. Perhitungan dalam *Structural Equation Model* akan jauh lebih mudah menggunakan *Amos* dibandingkan dengan alat hitung lainnya. dengan sebutan SEM. *Amos* juga dapat mempermudah membuat spesifikasi, melihat, dan dapat melakukan modifikasi grafik menggunakan *tool* yang sederhana. *Amos* adalah program khusus yang dipakai dalam analisis persamaan struktural (Structural Equation Model) atau lebih dikenal analisis *structural equation modeling* digunakan untuk mengetahui hubungan struktural antara variabel yang diteliti. Hubungan struktural antar variabel diuji kesesuaiannya dengan *goodness-of-fit index*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Structural Equation Modelling (SEM)



Gambar 1. Pengujian Full Model SEM
 Sumber: Pengolahan SEM AMOS, 2022.

Proses pengujian statistik ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Pengujian Kelayakan Full Model SEM

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi-Square	Kecil	195,533	Baik
Probability	≥ 0,05	1,000	Baik
CMIN / DF	≤ 2,00	0,533	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik
GFI	≥ 0,90	0,916	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,901	Baik
CFI	≥ 0,95	1,000	Baik
TLI	≥ 0,95	1,054	Baik

Sumber : Hasil analisis, 2022

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *full model SEM* pada penelitian ini telah memenuhi kriteria *goodness of fit*, karena memiliki nilai *probability* sebesar $1,000 > 0,05$, dengan indeks pengukuran

CMIN/DF, RMSEA, GFI, AGFI, CFI, dan TLI berada pada kategori baik, sehingga pengujian kelayakan model pada full model SEM penelitian ini telah memenuhi syarat sebagai model yang baik (fit).

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

	Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keputusan
Kinerja	<--- Kompensasi	.135	.059	2.285	.022	Signifikan
Kinerja	<--- Kepribadian	.333	.086	3.890	***	Signifikan
Kinerja	<--- Lingkungan	.086	.072	1.195	.232	Tidak Signifikan
OCB	<--- Kompensasi	.322	.063	5.139	***	Signifikan
OCB	<--- Kepribadian	.517	.085	6.089	***	Signifikan
OCB	<--- Lingkungan	.404	.075	5.394	***	Signifikan
Kinerja	<--- OCB	.473	.098	4.827	***	Signifikan

R-Square Persamaan Model 1 = 0,689

R-Square Persamaan Model 2 = 0,741

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Berdasarkan hasil pengujian *Structural Equation Model (SEM)*, pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio (C.R.)*

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sebagaimana tabel 5.2, maka dapat dituliskan persamaan model matematik *Structural Equation Model (SEM)* sebagai berikut:

$$Y1 = 0,322X1 + 0,517X2 + 0,404X3$$

$$Y2 = 0,135X1 + 0,333X2 + 0,086X3 + 0,473Y1$$

Keterangan :

- X1 : Kompensasi
- X2 : Kepribadian
- X3 : Lingkungan Kerja
- Y1 : OCB
- Y2 : Kinerja Pegawai

Berdasarkan persamaan model 1 (Y1), dapat diketahui bahwa koefisien determinasi Kompensasi sebesar 0,322 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan variabel Kompensasi maka akan meningkatkan variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebesar 0,322. Koefisien determinasi Kepribadian sebesar 0,517 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan variabel Kepribadian maka akan meningkatkan variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebesar 0,517. Koefisien determinasi Lingkungan Kerja sebesar 0,404 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan variabel Lingkungan Kerja maka akan meningkatkan variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* sebesar 0,404.

Berdasarkan persamaan model 2 (Y2), dapat diketahui bahwa koefisien determinasi Kompensasi sebesar 0,135 yang berarti bahwa

setiap peningkatan satu satuan variabel Kompensasi maka akan meningkatkan variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,135. Koefisien determinasi Kepribadian sebesar 0,333 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan variabel Kepribadian maka akan meningkatkan variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,333. Koefisien determinasi Lingkungan Kerja sebesar 0,086 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan variabel Lingkungan Kerja maka akan meningkatkan variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,086. Koefisien determinasi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebesar 0,473 yang berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) maka akan meningkatkan variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,473.

Koefisien determinasi (R-Square) untuk persamaan model 1 (Y1) sebesar 0,689, yang berarti bahwa variasi dari variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dijelaskan/dipengaruhi oleh variabel Kompensasi, Kepribadian, dan Lingkungan Kerja sebesar 68,9%, sedangkan sisanya 31,1% dijelaskan/dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Koefisien determinasi (R-Square) untuk persamaan model 2 (Y2) sebesar 0,741, yang berarti bahwa variasi dari

variabel Kinerja Pegawai dijelaskan/dipengaruhi oleh variabel Kompensasi, Kepribadian, Lingkungan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebesar 74,1%, sedangkan sisanya 25,9% dijelaskan/dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Hasil Uji Efek Mediasi

Mediasi merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Model penelitian akan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan bantuan software AMOS (*Analisis of Moment Structure*). Berdasarkan hasil uji hipotesis di atas, didapatkan hasil bahwa Kompensasi dan Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan Kinerja Pegawai serta *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, uji efek mediasi dilakukan pada Kompensasi dan Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Besaran pengaruh mediasi dapat dilihat pada tabel *Standardized Indirect Effects* sebagai berikut:

Tabel 3. Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	Lingkungan	Kepribadian	Kompensasi	OCB	Kinerja
OCB
Kinerja	.014	.013	.004

Sumber: Hasil analisis, 2022

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa besarnya pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB sebesar 0,159. Sedangkan besarnya pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB sebesar 0,224. Untuk melihat apakah efek

mediasi berpengaruh secara signifikan atau tidak, maka dilakukan uji efek mediasi dengan melihat *Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC)* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Lingkungan	Kepribadian	Kompensasi	OCB	Kinerja
OCB	.000	.000	.000	.000	.000
Kinerja	.183	.224	.159	.000	.000

Sumber: Hasil analisis, 2022

Berdasarkan Tabel 4 tersebut diketahui bahwa nilai signifikansi (P-value) dari pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebesar 0,004. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh efek mediasi berlaku, yang berarti Organizational Citizenship Behaviour (OCB) mampu memediasi pengaruh antara Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan Tabel 4 di atas diketahui bahwa nilai signifikansi (P-value) dari pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebesar 0,013. Hasil tersebut menunjukkan bahwa efek mediasi berlaku, yang berarti Organizational Citizenship Behaviour (OCB) mampu memediasi pengaruh antara Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian dalam tesis ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil olah data indikator bonus dalam bentuk tambahan penghasilan pegawai yang diberikan kepada pegawai merupakan indikator yang paling mempengaruhi kinerja. Dengan demikian apabila bonus diberikan sesuai ketentuan yang berlaku maka semakin besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pada variabel kompensasi, indikator gaji adalah indikator dengan frekuensi responden tertinggi. Berdasarkan pengamatan peneliti hal itu didukung oleh kenyataan bahwa gaji adalah komponen kompensasi dengan nominal tertinggi. Sementara frekuensi responden terendah ada pada indikator jaminan kesehatan. Berdasarkan pengamatan peneliti, hal ini disebabkan oleh jaminan kesehatan yang disediakan belum sesuai dengan standar yang diinginkan oleh pegawai. Menurut Dessler (1998) kompensasi merupakan salah satu komponen yang

menunjukkan hubungan kewajiban antara pemberi kerja atau institusi dengan karyawannya. Sebagaimana dikemukakan Sunyoto (2013), karyawan wajib menjalankan tugas-tugasnya sementara institusi atau pemberi kerja wajib memberikan kompensasi sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Mathis dan Jackson (2001) mengemukakan bahwa kompensasi juga mengilustrasikan benang merah hubungan saling membutuhkan antara pemberi kerja dengan karyawan artinya, pemberi kerja membutuhkan karyawan untuk mewujudkan tercapainya tujuan organisasi, sedangkan karyawan membutuhkan kompensasi dari pemberi kerja untuk mencukupi kebutuhan hidupnya.

Kompensasi merupakan hasil yang diberikan oleh pemberi kerja terhadap karyawannya sesuai dengan hasil kerja yang telah diberikan baik secara kualitas maupun kuantitas

Hasil penelitian dalam tesis ini bertolak belakang dengan riset oleh Sumiyati & Nur Hasan (2018) dan penelitian penelitian Prayoga Setiadarma (2017) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Di sisi lain hasil riset dalam tesis ini berkesesuaian dengan penelitian yang dilakukan Ni Made Nurcahyani dan I.G.A Dewi Adnyani (2016) menemukan bahwa Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan data dari hasil pengolahan data diketahui bahwa variabel kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini diketahui bahwa kuantitas dan intensitas interaksi memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kinerja pegawai.

Hal itu dapat dibaca sebagai keakraban di antara pegawai telah terjalin dengan baik dan menopang capaian kinerja organisasi. Adapun indikator dengan variabel terendah

ada pada ketaatan pada aturan (agreeableness). Hal ini berarti bahwa masih terdapat pegawai yang belum memahami dan menaati ketentuan sepenuh hati.

McCrae & Costa (1996) menyatakan bahwa Kepribadian merupakan karakter yang tercermin dalam pola perilaku manusia. Berdasarkan analisis Robbins dan Judge (2008), dalam konteks organisasi kepribadian masing masing individu memiliki pengaruh terhadap jalannya roda organisasi. Di sisi lain Feist Jess & Feist Gregory J (2010) menyatakan organisasi dituntut untuk menyediakan suatu sistem yang memungkinkan agar karakter masing masing individu dapat disinergikan demi tercapainya tujuan organisasi. Hasil riset dalam tesis ini berkesesuaian dengan penelitian Rinaldi Adam (2019) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepribadian berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini juga sejalan dengan jurnal Andreas Kiang (2012) yang menunjukkan bahwa Kepribadian berpengaruh signifikan terhadap kinerja bertolak belakang dari hasil penelitian tersebut, Arief Tri Wicaksono dan Jun Surjanti (2016) dalam penelitian menyatakan kepribadian berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan data dari hasil pengolahan data diketahui bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai hal ini bermakna bahwa peningkatan aspek lingkungan kerja tidak serta merta meningkatkan kinerja pegawai demikian pula sebaliknya meskipun lingkungan kerja tidak dibenahi fasilitasnya, tidak lantas membuat kinerja pegawai menurun. Hal itu dapat dikarenakan responden penelitian ini menunjukkan penilaian tertinggi terhadap indikator *sportmanship* (salah satu indikator variabel OCB), indikator *sportmanship* adalah sikap mau menerima kondisi yang kurang ideal sekalipun termasuk dalam hal ini kondisi lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini, secara umum fasilitas lingkungan kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Pati telah berada dalam kondisi baik namun tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian ini frekuensi responden tertinggi dari indikator lingkungan kerja adalah ketersediaan sarana transportasi artinya mayoritas pegawai memiliki sarana angkutan yang menunjang untuk sampai ke tempat kerja. Sementara frekuensi terendah ada pada indikator ketersediaan sarana kerja yang memadai. Menurut Siagian (2014), sebagian besar waktu karyawan dalam satu hari dihabiskan di lingkungan kantor. Adapun menurut Soetjipto (2008), kondisi lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik yang baik dapat menunjang kinerja karyawan dalam menyelesaikan persoalannya. Namun dapat pula kondisi lingkungan tidak mempengaruhi kinerja karyawan apabila karyawan memiliki tingkat stabilitas emosi, sikap menerima kekurangan fasilitas dan kedisiplinan yang tinggi.

Hasil riset dalam tesis ini sejalan dengan Riset Ronal Donra Sihalohe & Hotlin Siregar (2019) serta penelitian Nela Pima Rahmawati, dkk (2014) yang menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hasil olah data juga sejalan dengan riset Audrey Josephine dan Dhyah Harjanti (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Adapun Anggita Dyah Ayu Safira dan Hasan Abdul Rozak (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi Terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap Organizationanl *Citizenship Behaviour* (OCB). OCB merupakan tindakan *extrarole* yang dilakukan pegawai untuk mengoptimalkan capaian tujuan suatu organisasi. Sikap *extrarole* ini cenderung tidak dipengaruhi besaran kompensasi. Meski demikian, rasa puas atas *reward* maupun

kompensasi yang diperoleh karyawan berpotensi lebih memacu karyawan untuk melakukan tindakan *extrarole* bagi tempat dimana ia bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Raymond Tan dan Zeplin Jiwa Husada Tarigan (2017) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap OCB. Hal itu juga sejalan dengan hasil penelitian Siti Muyanah dkk (2016) menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Di sisi lain, Hasil tersebut bertolak belakang dengan penelitian Sindhi Saraayu (2016) yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap OCB.

Pengaruh Kepribadian Terhadap OCB

Berdasarkan pengujian, didapati bahwa kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Organisasi adalah tempat bergabungnya beragam kepribadian karyawan. OCB adalah tindakan inisiatif yang menurut sejumlah ahli tidak dipengaruhi oleh besaran reward namun bergantung pada karakteristik atau kepribadian karyawan.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Debora Eflina Purba (2004) yang menyimpulkan bahwa kepribadian berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Penelitian tersebut sama halnya dengan yang dilakukan oleh Noer Aisyah Barlian (2016) menemukan hasil bahwa kepribadian berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Adapun menurut Nur Azizah Khumairoh (2016) dalam risetnya menyatakan bahwa kepribadian tidak berpengaruh terhadap OCB.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengujian didapati bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Lingkungan kerja merupakan seluruh komponen yang ada di tempat kerja. Tidak

hanya mencakup lingkungan fisik berupa bangunan, lingkungan kerja juga mencakup lingkungan non fisik berupa hubungan antar karyawan yang harmonis. Hubungan harmonis antar karyawan yang merupakan salah satu indikator lingkungan kerja merupakan salah satu penunjang perilaku *extrarole* dari karyawan.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Di Astuti Wulandari dan Agus Prayitno (2017) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Diah Nurhayati, dkk (2016) yang memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Di sisi lain hasil riset dalam tesis ini bertentangan dengan Lathifah Piyandini, Hari Nurweni, Retno Hartati (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB.

Pengaruh OCB Terhadap Kinerja

Penelitian ini membuktikan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kinerja sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada tindakan dari individu yang ada di dalamnya. Tingkat kinerja suatu organisasi akan dipengaruhi oleh kesediaan karyawannya untuk melakukan tindakan diluar tugas pokok demi kesuksesan organisasinya. Sejumlah teori menyebutkan bahwa semakin karyawan memiliki OCB maka semakin tinggi kinerja organisasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator OCB dengan frekuensi responden tertinggi adalah sikap toleran terhadap kondisi yang kurang ideal. Sementara frekuensi terendah ada pada indikator sikap maumenolong rekan kerja yang mengalami kesulitan. Adapun indikator kinerja dengan frekuensi tertinggi adalah ketepatan waktu dan kualitas pekerjaan. Sementara frekuensi

terendah ada pada indikator kemampuan komunikasi yang baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Linda Kartini Ticoalu (2013) yang menemukan hasil bahwa Organizational Citizenship Behaviour (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut juga sejalan dengan riset dari Dana Mustika Wati dan Jun Surjanti (2018) yang menyatakan bahwa OCB tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Akan tetapi hasil tersebut berkebalikan dengan riset Tri Bodroastuti dan Argi Rulijaji (2016) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui OCB sesuai hasil persamaan struktural terhadap salah satu model penelitian dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel menunjukkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kinerja melalui OCB pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pati. Artinya, semakin meningkatnya kompensasi maka akan mengakibatkan kinerja pegawai semakin meningkat melalui OCB.

Keterkaitan indikator pada variabel kompensasi terhadap kinerja adalah pegawai yang telah memiliki imbalan yang sesuai ketentuan ditambah OCB yang ditandai dengan tingginya sikap toleransi atas keadaan yang kurang ideal akan semakin memperbesar pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Dengan demikian pengaruh tidak langsung lebih besar dari Pengaruh langsung. Artinya OCB berperan sebagai variabel *intervening* antara kompensasi terhadap kinerja, dengan adanya variabel OCB maka hubungan yang terjadi antara kompensasi dan kinerja menjadi hubungan yang tidak langsung karena diperantarai OCB.

Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Melalui OCB

Sesuai hasil persamaan struktural terhadap salah satu model penelitian dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel menunjukkan bahwa kepribadian dapat meningkatkan kinerja

melalui OCB pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pati. Artinya, semakin tinggi kepribadian maka akan mengakibatkan kinerja pegawai semakin meningkat melalui OCB.

Keterkaitan indikator pada variabel kepribadian terhadap kinerja adalah pegawai yang telah karakter taat pada aturan memiliki imbalan yang sesuai ketentuan ditambah OCB akan semakin memperbesar pengaruh kepribadian terhadap kinerja. Dengan demikian, pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Artinya OCB berperan sebagai variabel *intervening* antara kepribadian terhadap kinerja, dengan adanya variabel OCB maka hubungan yang terjadi antara kepribadian dan kinerja menjadi hubungan yang tidak langsung karena diperantarai OCB.

Pengaruh Lingkungan Terhadap Kinerja Melalui OCB

Variabel lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja sehingga *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) tidak memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Merujuk pada hal tersebut, variabel *intervening* tidak dapat menjadi variabel penguat antara variabel lingkungan kerja dengan kinerja pegawai secara otomatis. Dengan demikian, maka variabel *intervening* tidak berlaku sebagai variabel mediator.

SIMPULAN

Hasil pengujian hipotesis yang terdapat pada penelitian ini dapat disimpulkan dalam uraian berikut ini:

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi yang diberikan, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Demikian pula sebaliknya semakin kompensasi diturunkan maka kinerja semakin menurun.
2. Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti semakin baik kepribadian yang ditunjukkan pegawai, semakin tinggi pula

- kinerja pegawai. Demikian pula sebaliknya semakin kepribadian pegawai buruk maka kinerja semakin menurun.
3. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti baik buruknya lingkungan kerja tidak berdampak terhadap kinerja pegawai
 4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).
 5. Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini berarti semakin baik kepribadian yang ditunjukkan pegawai, semakin tinggi pula aspek OCB. Demikian pula sebaliknya semakin kepribadian pegawai menurun maka OCB semakin menurun.
 6. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini berarti semakin baik lingkungan kerja, semakin tinggi pula aspek OCB. Demikian pula sebaliknya semakin lingkungan kerja buruk maka OCB semakin menurun.
 7. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti semakin baik tingkat OCB yang ditunjukkan pegawai, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Demikian pula sebaliknya semakin OCB pegawai menurun maka kinerja pegawai semakin menurun.
 8. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) memediasi Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti semakin baik kompensasi yang diberikan akan mengakibatkan kinerja pegawai semakin meningkat melalui OCB
 9. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) memediasi Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi kepribadian maka akan mengakibatkan kinerja pegawai semakin meningkat melalui OCB.
 10. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) tidak memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai karena variabel lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian maka variabel *intervening* tidak berlaku sebagai variabel mediator.

SARAN

Implikasi Teoritis

Hasil analisa dalam riset ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih dalam memperkaya khasanah keilmuan mengenai teori *Organizational citizenship behavior* (OCB).

Tingginya *Organizational citizenship behavior* (OCB) akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pati.

Implikasi Manajerial

Merujuk pada hasil analisis dan deskripsi variabel dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pati yang perlu diperhatikan adalah dengan cara meningkatkan OCB pada pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Pati. OCB merupakan variabel yang dapat memediasi variabel dependen dalam penelitian ini terhadap variabel kinerja pegawai.

Berdasarkan analisis pada variabel kompensasi indikator jaminan kesehatan perlu ditingkatkan karena memiliki penilaian terendah oleh responden. Hasil analisis pada variabel kepribadian nilai terendah dari responden terdapat pada indikator kestabilan dan ketidak stabilan emosi sehingga Dinas Kesehatan perlu menyediakan fasilitas konseling. Pada indikator lingkungan kerja variabel ketersediaan peralatan kerja yang memadai merupakan indikator dengan skor terendah, hal ini dapat menjadi bahan acuan bagi institusi untuk menyediakan peralatan kerja yang lebih memadai. Dalam indikator OCB perilaku tolong menolong terhadap rekan kerja yang mengalami kesulitan perlu lebih ditekankan karena dalam penelitian ini

menunjukkan bahwa indikator ini memiliki skor terendah. Pada variabel kinerja, indikator kerja sama dengan rekan kerja perlu dipererat lagi karena indikator ini menunjukkan skor terendah.

Penelitian Lanjutan

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian di masa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini dalam menyusun kuesioner harus memperhatikan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk dapat mengukur variabel penelitian agar data yang didapat mencerminkan variabel yang diteliti secara benar dan dipersepsikan dengan benar pula agar data-data dapat dianalisis seluruhnya serta mencari variabel lain untuk mendapatkan lebih banyak hasil penelitian bagi pengembangan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Rinaldi. 2019. Pengaruh Kepribadian Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Ikapharmindo Putramas Cabang Medan, Medan: Skripsi Universitas Medan Area.
- Barrick, M.R dan Mount, Michael K. 1991. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 44: 1- 26.
- Bodroastuti, Tri, Argi Ruliaji, 2016, Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis* Vol. 13 No. 1 Maret 2016, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala, Unisnu Jepara.
- Dessler, Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks
- Goffin, R. D. and Rothstein, M. G. 1996. "Personality Testing and The Assesment Center: Incremental Validity for Managerial Selection". *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 746-756.
- Herlambang, Susatyo. (2014). *Manajemen Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Jess, Feist and Feist Gregory.J., 2010, *Teori Kepribadian*, Edisi 7. Jakarta: Salemba Humanika.
- Josephine, Audrey dan Dhyah Harjanti. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla). Surabaya: *Jurnal Agora* Vol 5
- Kiang, Andreas. 2012. *The Relationship between Personality and an Extension to a Swedish Context (sumber terbitan, jurnal atau buku, penerbit, tahun)*
- Kierstead, J. (1998). *Personality and Job Performance: A Research Overview*. Policy, Research and Communications Branch Public Service Commission of Canada.
- Khumairoh, Nur Azizah, 2016, Pengaruh Kepribadian, Self Efficacy, Dan Locus Of Control Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada BMT Beringharjo Yogyakarta. Yogyakarta: Skripsi Universitas Negeri Sunan Kalijogo.
- Mathis & Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Negeri Semarang Press. Semarang.
- McCrae, R.R., & Costa, P.T. Jr., 1996), Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five factor model. In J.S. Wiggins (Ed), *The five factor model of personality: theoretical perspectives* (pp.51- 87). New York: Guilford Press..
- Morrison, E. W. 1994. Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 37 (4): 1543-1567.
- Musakabe, H. (2004). Mencari Kepemimpinan Sejati, di Tengah

- Krisis dan Reformasi. Jakarta : Penerbit Citra Insan Pembaru.
- Muyanah, Siti, dkk. 2016. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.
- Nawawi, Hadari. (1997). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Gajah Mada University-Press, Yogyakarta.
- Ni Made Nurcahyani & I.G.A Dewi Adnyani, 2016, Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, E-Jurnal Manajemen Unud Vol.5 No.1 Hal : 500-532.
- Noer Aisyah Barlian, 2016, Pengaruh Tipe Kepribadian, Kontrak Psikologis, Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dan Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Paru Kabupaten Jember, Jurnal Stie Mandala, Vol.12 No.1 Hal. 366-373.
- Nurhayati, Diah. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational CITIZENSHIP Behavior* (OCB) (Study Kasus Pada PT. Perwibhawakti Sentra Sejahtera di Kota Semarang. Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016.
- Purba, Debora Eflina. 2004. Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, Jurnal Hubsasia Makara, Sosial dan Humaniora, Vol.8, No. 3, Hal.105-111.
- Rahmawati, Nela Pima, 2014, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara), Jurnal Administrasi Bisnis Vol.8 No.2.
- Rivai, Veitzal. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.
- Robbins dan Judge .2008. Perilaku Organisasi, Buku 1, Cet. 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Safira, Anggita Dyah Ayu & Rozak, Hasan Abdul. 2020., Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah), Semarang: Universitas Stikubank
- Sedarmayanti. 2014. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Jakarta: Mandar Maju.
- Setiyadarma, Prayoga, 2017. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK Witel Kediri, Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Siagian, Sondang P. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sihaloho, Ronald Domra & Hotlin Siregar, 2019, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagita Medan, Jurnal Ilmiah Socio Secretum, Vol.9 No.2, Hal. 273-281.
- Soetjipto, Budi W, 2008. Paradigm Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Amara Book.
- Sumiyati, Nur Hasan. 2018. The Performance of the Turnover Intention as an Intervening Variable, Surabaya: TRTF Symposium.
- Sunyoto, Danang. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Center Academic Publishing Servise.
- Tan, Raymond & Zeplin Jiwa Husada Tarigan. 2017. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

- (OCB) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening, Jurnal Agora Vol.5 No.1 Hal. 1-8.
- Ticoalu, Linda Kartini. 2013. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dan Komitmen Organisasional Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Emba : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol.1 No.4, Hal. 782-790.
- Wati, Dana Mustika, Jun Surjanti. 2018. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro, Surabaya: Jurnal Ilmu Manajemen Unesa Vol 4 No 6.
- Wicaksono, Arief Tri, Jun Surjanti. 2016. Pengaruh Dimensi Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan Dnegan Pelatihan Sebagai Variabel Mediasi Studi pada PT. Gresik Cipta Sejahtera. *Bisnis dan Manajemen*, Vol. 8, No. 2.
- Wulandari, Di Astuti, Agus Prayitno. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Behavior dengan Komitment Organisasi sebagai Variabel Intervening, *JPEB, Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, Universitas Dian Nuswantoro Semarang.