

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah kumpulan hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Kajian penelitian mengenai kompetensi, kompensasi, serta efektivitas manajerial terhadap *organizational citizenship behavior* telah banyak dilakukan oleh peneliti dari dalam maupun luar negeri. Beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang terkait disajikan sebagai berikut :

Review pertama dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Setda Kota Denpasar” oleh Nugraha dan Adyani (2018). E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 1, 2018: 1-28 ISSN : 2302-8912. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan budaya, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada pegawai honorer Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner kepada 72 responden dan dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara parsial komitmen organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Artinya, semakin baik komitmen organisasi, maka semakin tinggi OCB dari pegawai honor pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Pengaruh secara parsial kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Hal Artinya, semakin baik kompetensi maka semakin tinggi OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Pengaruh secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan.

Review kedua berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Di Politeknik Lp3i Jakarta Kampus

Jakarta Utara” oleh Kartini (2017) Jurnal Lentera Bisnis Vol. 6 No. 1, Mei 2017 / ISSN 2252-9993. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku organisasi kewarganegaraan di Politeknik LP3I Jakarta, Kampus Jakarta Utara dan menentukan indikator gaya kepemimpinan yang dominan mempengaruhi organisasi Citizenship Behavior (OCB) di Politeknik LP3I Kampus Jakarta Utara yang dilakukan dalam percobaan ini. , yaitu metode penelitian kuantitatif deskriptif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Politeknik LP3I Kampus Jakarta Utara yang berjumlah 33 empolye dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan simple random sampling yang menghasilkan sampel sebanyak 33 karyawan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana. Hasil penelitian ini bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap perilaku organisasi warga negara sebesar 24,4%. Ada korelasi positif antara gaya kepemimpinan dengan perilaku kewarganegaraan organisasi yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi (R) sebesar 0,494 (sangat tinggi).

Review ketiga dengan judul ”Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat Rsd Panembahan Senopati Bantul” oleh Nurcahyo (2018) Jurnal Sinergi ISSN 1410 – 9018. Penelitian ini menghasilkan sebagai berikut (1) untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Ini dibuktikan bahwa statistik t (uji t) diperoleh, didapatkan t-statistik 6,088 dan probabilitas tingkat kesalahan (p-value) sebesar 0,000; (2) untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kemitraan organisasi. Hal ini dibuktikan dalam uji signifikansi koefisien yang menghasilkan t-statistik -1,265 dan p-nilai 0,208, (3) untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dalam uji signifikansi koefisien yang menghasilkan tstatistic 9,024 dan p-value 0,000, (4) untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini dibuktikan dalam uji signifikansi koefisien yang menghasilkan t-statistik 1,247 dan p-value 0,021, (5) untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Ini dibuktikan dalam uji signifikansi koefisien yang menghasilkan t-statistik 5,426

dan p-value 0,000, (6) untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Ini dibuktikan dalam uji signifikansi koefisien yang menghasilkan t-statistik 4,034 dan p-value 0,000

Review keempat berjudul “Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa Di Provinsi Kepulauan Riau” oleh Suhardi dan Syaifullah (2012) Jurnal *Benefita* 2 (1) Februari 2017 (55-71) Vol. 13 No. 1, Juni 2012 ISSN : 4025:2210. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kekuatan sumber daya manusia tersebut yang variabel khususnya adalah motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja, kompensasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja petugas asuransi jiwa di Provinsi Kepulauan Riau. Sampel penelitian ini adalah 206 responden dengan metode multistage sampling dan didesain purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala likert dan kemudian dianalisis dengan program AMOS versi 21. Hasil analisis membuktikan kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, dan kompetensi juga berpengaruh tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Yang berpengaruh signifikan dalam penelitian ini adalah: Motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB), lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB), kompensasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB), motivasi kerja terhadap kinerja, kompensasi terhadap kinerja, dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja.

Review kelima dengan judul ”Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)” oleh Danendra dan Mujiati (2016) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 10, 2016: 6229-6259 ISSN : 2302-8912. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompensasi dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di PT. Harapan Baru Tirta Megah Jaya. Perusahaan ini berlokasi di Jl. Gatot Subroto Barat No.394-X, Denpasar Utara. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Harapan Baru Tirta Megah Jaya dengan jumlah responden sebanyak 50 karyawan. Responden penelitian ditentukan menggunakan metode sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan

dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* 5 poin untuk mengukur 17 indikator. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier simultan. Hasil pengujian mendapatkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, serta komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB. Keterbatasan yang dimiliki penelitian ini yaitu lokasi penelitian ini hanya berada pada lingkup industri di PT. Harapan Baru Tirta Megah Jaya sehingga hasil penelitian ini tidak dapat menjelaskan keadaan pada industri lain selain PT. Harapan Baru Tirta Megah Jaya.

Review keenam dengan judul “Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Disiplin Kerja Dan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel (Studi pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Tengah) oleh Prasetya dan Yuniawan (2016) Diponegoro Journal Of Management Volume 5, Nomor 4 , Tahun 2016, Halaman 1-10 <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/management> ISSN (Online): 2337-3792.. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan dan menganalisis lebih lanjut tentang pengaruh kompensasi finansial terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan disiplin kerja dan motivasi berprestasi sebagai variabel intervening. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan sampel 74 pegawai BNNP Jawa Tengah, yang menggunakan sampel seluruh sensus penduduk atau menggunakan pegawai BNNP Jawa Tengah. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier simultan dan kuantitatif. Data pengujian mekanis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis jalur dan uji sobel untuk menguji mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial negatif dan semuanya untuk disiplin kerja dan positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Kompensasi dan disiplin kerja berdampak positif dan signifikan terhadap Organisasi dan Perilaku Perilaku (OCB), sedangkan motivasi berprestasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Perilaku Masyarakat Kewarganegaraan (OCB). . Selain itu, disiplin kerja dan motivasi untuk mencapai tujuan tidak memediasi hubungan antara kompensasi finansial pada Kewarganegaraan Organisasi Behavior (OCB).

Review ketujuh berjudul “*The Effects Of Organizational Citizenship Behavior In The Academic Environment*” oleh Magdalena (2013) Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) ScienceDirect PSIWORLD 2013. ISSN:1877-0428 © 2014 The Authors. Published by Elsevier Ltd. Open access under CC BY-NC-ND license. Selection and peer-review under responsibility of Romanian Society of Applied Experimental Psychology. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.346 *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 127 ( 2014 ) 738 – 742. Perilaku kewarganegaraan organisasi-tanpa secara langsung atau eksplisit diberikan oleh sistem kompensasi formal, perilaku informal berkontribusi pada efisiensi organisasi dan memperoleh dalam konteks lingkungan akademik Rumania fitur-fitur khusus tertentu. Diketahui bahwa OCB menentukan keberhasilan organisasi sebagian besar. Penelitian ini bertujuan menganalisis tingkat OCB dalam organisasi akademik dari Rumania di satu sisi dan kedua, mengidentifikasi hubungan yang dibangun antara kompetensi profesional, faktor kepribadian, kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi pada staf pengajar di lingkungan akademik Rumania

Review kedelapan berjudul “*Effect Of Employee Compensation On Organizational Citizenship Behavior (OCVB): A Study On Private Commercial Banks In Bangladesh*” oleh Rahman (2018) *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom* Vol. VI, Issue 5, May 2018 ISSN 2348 0386. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh kompensasi karyawan (EC) pada perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) (mis. OCBO-OCB yang diarahkan pada organisasi dan OCBI-OCB yang diarahkan pada individu) di sektor perbankan komersial swasta Bangladesh. Untuk ini, data dikumpulkan dari 74 karyawan saat ini dari 27 bank yang berlokasi di kota Dhaka melalui kuesioner terstruktur menggunakan metode purposive sampling. Untuk mengukur praktik EC enam item diadaptasi dari skala yang dikembangkan oleh (Chuang & Liao, 2010) dan enam belas item untuk skala OCB diadaptasi dari (Lee & Allen, 2002). SPSS 23 digunakan untuk analisis data. Analisis korelasi diterapkan untuk menganalisis hubungan antara EC dan OCB. Selain itu, analisis regresi digunakan untuk mencari tahu pengaruh EC pada OCB. Selain itu, hipotesis diuji menggunakan uji-t. Studi ini menemukan bahwa praktik EC

memiliki hubungan positif yang signifikan dengan indikator OCB serta memiliki efek positif yang signifikan terhadap OCB (baik OCBO dan OCBI).

Review kesembilan berjudul *Commitment And Competency As An Organizational Citizenship Behaviour Predictor And Its Effect On The Performance A Study of Private Vocational High Schools in Klungkung Regency, Bali, Indonesia* oleh Sarmawa (2015) International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. III, Issue 1, Jan 2015 ISSN 2348 0386. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan studi dan analisis tentang peran komitmen dan kompetensi guru sebagai prediktor Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan juga pengaruhnya terhadap kinerja guru. Penelitian ini dilakukan di beberapa sekolah menengah kejuruan swasta di Kabupaten Klungkung, Bali, Indonesia; itu dianalisis menggunakan program SmartPLS 2.0 M3. Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen dan kompetensi guru adalah prediktor OCB. Komitmen guru tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja guru itu sendiri. OCB tidak mempengaruhi kinerja guru. Faktor yang paling mempengaruhi kinerja guru dalam penelitian ini adalah kompetensi

Review kesepuluh berjudul *“Key Success Factors of Lecturer's Work Engagement at College of Economics”* oleh Pranitasari, Akbar dan Hamidah (2019) Journal of Engineering and Applied Sciences 14 (11): 3615-3619, 2019 ISSN: 1816-949X Medwell Journals, 2019. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor kunci keberhasilan keterlibatan kerja dosen diharapkan dapat lebih meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia karena dosen merupakan salah satu pemegang kunci keberhasilan dalam proses sistem pendidikan universitas. Penelitian ini dilakukan pada dosen yang memiliki Nomor Registrasi Dosen Nasional di Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta Timur. Populasi dalam penelitian ini adalah 377 dosen dan menggunakan teknik proporsional random sampling, sampel penelitian ini adalah 200 dosen. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM), untuk pengolahan data, penelitian ini menggunakan Partial Least Square-Software. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas manajerial memiliki efek langsung positif tetapi tidak signifikan terhadap keterlibatan kerja dosen.

Lingkungan kerja memiliki efek langsung positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja dosen. Pengembangan diri memiliki efek langsung positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja dosen. Efektivitas manajerial memiliki efek langsung positif tetapi tidak signifikan terhadap pengembangan diri. Lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pengembangan diri dan memiliki pengaruh terbesar dalam penelitian ini yaitu 0,657

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut, menjelaskan bahwa ada pengaruh antara kompetensi, kompensasi, dan efektivitas manajerial terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga penulis mendapatkan referensi untuk dijadikan bahan penelitian.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebelum penulis mengemukakan tentang pengertian manajemen sumber daya manusia maka lebih dahulu akan dikemukakan tentang pengertian manajemen itu sendiri pengertian manajemen menurut Hasibuan (2017:9), mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengetahuan dan teknik-teknik baru mendorong lahirnya penemuan baru yang menciptakan lingkungan dimana pekerjaan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien sehingga memberikan kepuasan yang tidak terfikirkan, sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada di dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, dalam pengertian sumber daya manusia yang diliputi, tenaga berpendidikan ataupun tenaga yang berpengalaman saja tetapi semua tenaga kerja yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuannya .

Hasibuan (2017:10) manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan. karyawan dan masyarakat. Menurut Mangkunegara (2013:2) manajemen merupakan suatu pengelolaan dan

pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Sutrisno (2014:6) adalah manajemen sumber daya manusia adalah merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Hasibuan (2017:21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

#### 1. Fungsi-fungsi Manajerial

##### a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu untuk terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan beberapa program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

##### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

##### c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan



pimpinan dengan menugaskan bawahannya agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi-fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan serta pelatihan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini ataupun di masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah suatu pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah suatu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah suatu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Sebab, tanpa adanya disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah suatu putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan dari pihak karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, kecelakaan yang memaksa seseorang tidak dapat melanjutkan kontrak kerjanya, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan yang secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

### 2.2.2. Kompetensi

Sutrisno (2014:202) menyatakan bahwa secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai indikator perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Sedarmayanti (2012:112) kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik dari pada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah keahlian dan keterampilan dasar serta pengalaman seseorang, staf atau pimpinan yang dapat memengaruhi mereka dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas lainnya secara efektif dan efisien atau sesuai dengan standar perusahaan yang telah ditentukan.

Menurut Moehariono (2012:54) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi, yaitu :

#### 1. Bagi Karyawan

- a. Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.
- b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.
- c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
- d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.
- e. Pilihan perubahan karier yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, karyawan dapat membandingkan kompetensinya dengan persyaratan kompetensi pada jabatan yang baru.
- f. Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar

kompetensi yang ditentukan dengan jelas.

- g. Meningkatkan keterampilan dan *marketability* sebagai karyawan.

## 2. Bagi Organisasi

- a. Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan.
- b. Meningkatkan efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja
- c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambilan keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya serta penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
- g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

Sedangkan menurut Moehariono (2012:60) menyatakan bahwa fungsi kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Untuk proses seleksi, training, development, dan evaluasi. Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (*Job task analysis*) secara lengkap. Data dari analisis kemudian dikelompokkan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.
2. Untuk menentukan level seseorang suatu kompetensi. Menyeleksi orang sesuai suatu pekerjaan berdasarkan levelnya untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan itu. Menilai kinerja karyawan dengan melihat

levelnya saat ini untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan.

Menurut Moehariono (2012:57), menyatakan bahwa secara rinci ada lima indikator kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu sebagai berikut :

1. *Task Skills*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja.
2. *Task Management Skills*, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
3. *Contingency Management Skills*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. *Job Role Environment Skills*, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. *Transfer Skills*, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

Berdasarkan pengertian di atas disimpulkan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan.

### **2.2.3. Kompensasi**

Menurut Dessler (2015:417) Kompensasi meliputi semua berbentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran finansial langsung (*direct financial payments*) meliputi upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus dan pembaya finansial tidak langsung (*indirect financial payment*) meliputi tunjangan finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemberi kerja. Menurut Bangun (2012:258) Kompensasi merupakan salah

satu faktor yang penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas.

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Menurut Handoko (2014:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencermintakan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Menurut Wibowo (2016:271) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut Bangun (2012:259) Tujuan bagaimana pentingnya memperhatikan kompensasi:

1. Mendapatkan karyawan yang cakap
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Meningkatkan produktivitas
4. Memperoleh keunggulan kompetitif
5. Aturan Hukum
6. Sasaran Strategi

Menurut Hasibuan (2017:121) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

2. Kepuasan kerja. Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.
3. Pengadaan efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.
4. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relative kecil.
6. Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.
7. Pengaruh serikat buruh. Dengan program, kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh buruh. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Menurut Hasibuan (2017:122) asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku.

1. Asas Adil. Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.
2. Asas Layak dan Wajar. Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

Menurut Nawawi (2012:316) indikator kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan yaitu:

1. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Adapun indikator yang digunakan adalah kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

#### **2.2.4. Efektivitas Manajerial**

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Dikatakan efektif apabila tujuan ataupun sasaran tercapai sesuai dengan yang telah ditentukan. Pengertian tersebut sesuai dengan pendapat Mahmudi (2015:92) yang menyatakan bahwa efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan. Selain itu, Kurniawan (2015:109) mendefinisikan efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya.

Lebih lanjut, Hidayat dalam Rizky (2011:1) menjelaskan efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan



suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target sasaran atau tujuan telah tercapai.

Dalam menjalankan usahanya, seorang pimpinan dituntut untuk memiliki kemampuan keterampilan dalam mengelola sumber-sumber yang ada dalam perusahaannya, terutama kemampuan mengkombinasikan sumber daya manusia dan alam diwujudkan dengan menjalankan fungsi- fungsi manajemen. Efektivitas manajerial didefinisikan secara berbeda-beda oleh para ahli :

Mullins (2010 : 260) mendefinisikan *managerial effectiveness is concerned with doing the right things and relates to output of the job and what the manager actually achieves*. Jika memahami definisi yang dikemukakan Laurie tentang Efektivitas Manajerial ini adalah hal yang berkaitan tentang sesuatu yang dilakukan oleh manajer untuk mencapai tujuan-tujuannya pada organisasi. Sebenarnya apapun jenis organisasi yang dikelolanya dimanapun itu kemampuan manajer itu sangat menentukan kemajuan organisasi. Dimana Mullins (2010 : 263) juga menjelaskan lebih lanjut bahwa *managerial effectiveness has to be defined in terms of output rather than input, by what a manager achieves rather than by what he does*. Pada konsep ini pemimpin diminta untuk fokus pada hasil dari apa yang sudah dilakukan oleh pemimpin organisasi. organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam hal ini tentu bagaimana seorang pemimpin mampu melakukan hal yang efektif dalam melakukan keputusan-keputusan yang akan menentukan arah organisasi.

Dipihak lain ada Srivastava (2011:330) juga mendefinisikan bahwa *managerial effectiveness is nothing more than the output, and it is dependent upon the output with regards to one's position in the organization*. Pemahaman ini adalah tentang Efektivitas manajerial yang tidak lebih dari *output* atau hasil dari apa yang sudah dikerjakan manajer. Sedangkan Bamel (2011:69-78) mengatakan *results and consequences, bringing about effects, in relation to purpose, and giving validity to particular activities*. Ini berkaitan dengan sebuah hasil yang sudah dilakukan oleh manajer tentu dengan penuh dengan penuh konsekuensi, dampak yang secara langsung berkaitan dengan tujuan organisasi.

Amstrong dan Taylor (2014) menggambarkan seorang pemimpin yang efektif yang percaya diri dan tahu ke mana mereka ingin pergi dan apa yang ingin mereka lakukan. Mereka harus mengambil alih, menyampaikan visi mereka kepada anggota tim mereka untuk bertindak dan memastikan bahwa mereka mencapai tujuan yang disepakati. Mereka dapat dipercaya, baik untuk mempengaruhi orang dan mendapatkan rasa hormat dari tim mereka. Mereka sadar akan kekuatan dan kelemahan mereka sendiri dan terampil memahami apa yang akan memotivasi anggota tim mereka. Mereka menghargai manfaat berkonsultasi dan melibatkan orang dalam pengambilan keputusan. Mereka fleksibel dari satu gaya kepemimpinan ke yang lain memuaskan tuntutan situasi dan orang yang berbeda.

Yukl (2012) mengemukakan konsep kepemimpinan efektif berbeda dari satu pakar ke ahli lainnya. Sebagian besar peneliti mengevaluasi kepemimpinan yang efektif berdasarkan konsekuensi dari tindakan kepemimpinan untuk pengikut dan komponen lain dalam organisasi. Berbagai jenis hasil yang digunakan meliputi kinerja dan pertumbuhan kelompok atau organisasi pemimpin, kesiapannya untuk menghadapi tantangan atau krisis, kepuasan pengikut kepada pemimpin, komitmen pengikut untuk tujuan kelompok, kesejahteraan dan perkembangan psikologis pengikut, meningkatnya status pemimpin dalam kelompok dan pemimpin maju ke posisi otoritas yang lebih tinggi dalam organisasi.

Efektivitas manajerial menurut Silverthorne (2011:121) *managerial effectiveness is based on shared values, the organizational culture, and the fit between them*. Efektivitas manajerial didasarkan pada membagi nilai-nilai, budaya organisasi, dan kecocokan di antara mereka. Sebuah model konseptual prediktor efektivitas manajerial dalam konteks global adalah: (1) kepribadian (personality), (2) Pengalaman (experience), (3) Kemampuan manajerial (managerial capability). (4) Peran Manajerial (managerial role). (5) kompleksitas global.

Efektivitas manajerial adalah suatu yang berkaitan dengan keberhasilan atas pekerjaan dan ketepatan dalam melaksanakan fungsinya manajer, dengan

indikator: (1) Keberhasilan mencapai tujuan, (2) Ketepatan memanfaatkan SDM, (3) Efektif dalam berkoordinasi, dan (4) Tepat dalam mengawasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa efektivitas manajerial adalah keberhasilan seseorang dalam mengelola organisasi melalui ketepatan dalam pemilihan dan pengalokasian sumber daya, menciptakan komitmen dan kepuasan pengikut, serta melakukan pengawasan dalam mencapai tujuan organisasi dengan indikator: mengelola dan memimpin, hubungan interpersonal, pengetahuan dan inisiatif, orientasi keberhasilan dan independensi kontekstual. (Pranitasari, 2019)

### **2.2.5. *Organizational citizenship behavior***

Menurut Smith *et.al.* dalam Titisari (2014:3), *Organizational Citizenship Behavior* adalah kontribusi karyawan “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal. *Organizational Citizenship Behavior* melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur tempat kerja. Menurut Robbins dan Judge (2016:47), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan formal pekerjaan tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja.

Organ dalam Titisari (2014:5) berpendapat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi. OCB bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi. Menurut Organ OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini karyawan) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi (dalam Budiharjo, 2011). Dengan kata lain OCB merupakan perilaku seorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya. Menurut Ehrhart (2004) OCB didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial

lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan. Demikian pula menurut Johns (dalam Budiharjo, 2014) yang mengemukakan bahwa OCB adalah karakteristik perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan, tanpa perintah dari seseorang, bersifat menolong, perilakunya tidak mudah terlihat, dan tidak dinilai melalui evaluasi kinerja.

Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain *Organizational Citizenship Behavior* ditentukan oleh banyak hal artinya tidak ada penyebab tunggal dalam *organisational citizenship behavior*. Menurut McClelland *et.al.* (1987) dalam Titisari (2014:9), manusia memiliki tiga tingkatan motif:

1. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
2. Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain
3. Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi di mana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

Menurut Titisari (2014:10-13), manfaat *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut:

1. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan produktivitas akan kerja.
  - a. Karyawan yang mendorong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
  - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan produktivitas manajer
  - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja

- b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. *Organizational Citizenship Behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
  - a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
  - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
  - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
  - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* menciptakan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. *Organizational Citizenship Behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
  - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kedekatan kelompok, sehingga anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
  - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjadikan sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

- a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
  - b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan mengadakan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kecerdasan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
  - b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
- a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan caramengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
  - b. Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
- a. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan

dan memberi saran tentang bagaimana merespon Perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

- b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan menyebabkan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
- c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan, maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Organ *et.al.* (2006) dalam Titisari (2014:15) meningkatnya *Organisasional Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu:

1. Faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, motivasi dsb.
2. Faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti gaya manajerial, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

Menurut Organ *et al.* (1988) dalam Titisari (2014:7) indikator *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut:

1. *Altruism* (Perilaku Menolong)

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Indikator ini mengarah kepada pemberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness* (Kepatuhan)

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Indikator ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari

panggilan tugas.

### 3. *Sportmanship* (Sportivitas)

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan, karyawan yang akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

### 4. *Courtesy* (Kesopanan)

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki indikator ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

### 5. *Civic Virtue* (Moral Kemasyarakatan)

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana koperasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Indikator ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah sikap sukarela seorang individu untuk memberikan kontribusi melebihi tuntutan organisasi atau perusahaan.

## 2.3. Hubungan antar Variabel Penelitian

### 2.3.1. Pengaruh kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior*

Kompetensi merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan apabila organisasi menginginkan karyawannya berperilaku OCB. Sutrisno (2014:203) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh



keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Mangkunegara (2012:111) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia perlu dimiliki bagi mereka yang akan berkarier di bidang sumber daya manusia yang paling mendasar adalah mereka memiliki keahlian bidang manajemen sumber daya manusia, menguasai sistem manajemen informasi kepegawaian, motivasi berprestasi tinggi, kreatif, inovatif dan berkepribadian dewasa dengan kecerdasan emosi yang baik. Hal ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nugraha dan Adyani (2018), Suhardi dan Syaifullah (2012), Magdalena (2013) dan Sarmawa (2015) yang mengatakan terdapat pengaruh kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **2.3.2. Pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior***

Kompensasi berarti bentuk kompensasi finansial dan non finansial yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya (Bangun, 2012). Garay (2016) mengatakan bahwa kebijakan kompensasi dapat digunakan sebagai alat untuk menumbuhkan perilaku tambahan atau kinerja *extra-role*. Praktek-praktek sumber daya manusia, khususnya kompensasi/reward telah terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja *extra-role* atau biasa disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suhardi dan Syaifullah (2012), Danendra dan Mujiati (2016), Prasetya dan Yuniawan (2016), Magdalena (2013) dan Rahman (2018) yang mengatakan terdapat pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **2.3.3. Pengaruh efektivitas manajerial terhadap *organizational citizenship behavior***

Membahas perihal perilaku sangat berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang dimana OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja. Munculnya OCB memberikan

dampak positif tidak hanya bagi pegawai itu sendiri tetapi juga memberikan kontribusi pada organisasi lebih daripada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi tersebut. Robbins dan Judge (2016:40) mengemukakan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka dan bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Efektivitas manajerial akan tergantung pada keahliannya dalam mengumpulkan dan mengkomunikasikan informasi dan mempergunakannya untuk berkoordinasi dengan orang (kerjasama tim) secara optimal. Apapun warna atau gaya seorang pemimpin harus memotivasi timnya, menciptakan sumber daya untuk pencapaian tujuan dengan baik. Dalam pencapaiannya, manajer harus mengenal dan memahami bawahannya untuk pencapaian tujuan dengan pembinaan dan arahan yang baik. Hal ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kartini (2017), Nurcahyo (2018), Magdalena (2013) dan Pranitasari, Akbar dan Hamidah (2019) yang mengatakan terdapat pengaruh efektivitas manajerial terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### **2.4. Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan uraian dari kerangka teori di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan Kota Bekasi
2. Diduga bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan Kota Bekasi
3. Diduga bahwa efektivitas manajerial memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan Kota Bekasi
4. Diduga bahwa kompetensi, kompensasi, dan efektivitas manajerial memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan Kota Bekasi

## 2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Mengacu pada hubungan antar variabel penelitian yang sudah dijelaskan, maka dapat disusun suatu kerangka konseptual dalam penelitian ini seperti yang disajikan dalam bentuk paradigma. Paradigma dalam penelitian ini merupakan paradigma tiga variabel independen dan satu variabel dependen yang dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian**

