

# PENGARUH KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Perawat Rumah Sakit Umum “Darmayu” di Kabupaten Ponorogo”)

Dini Fitrianasari <sup>1)</sup>, Umar Nimran <sup>2)</sup>, Hamidah Nayati Utami <sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup> Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

E-mail: <sup>1)</sup>dfitrianasari2@yahoo.com

## **Abstract**

*In the modern organization, compensation will influence the behavior of employees in performing their duties. The main target of the reward program is to attract qualified individuals, motivate employees to stay, and achieve higher performance. Organizational change efforts require the participation of all employees, it would also be achieved if there is willingness and ability of each individual employee. The behavior of employees is expected by the organization and the demands not only the behavior of the organization in the role, but also the extra role behavior called Organizational Citizenship Behavior (OCB) Improved performance of employees of an organization preceded by an increase in job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). Performance of nurses as a consequence of people's demand for excellent service or a need for high quality services. The data of this study to get some important conclusions that the compensation is very important for employees in an effort to improve employee performance, both directly and indirectly.*

**Keywords:** Compensation, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Performance Employee.

## **Abstrak**

Di dalam organisasi modern, kompensasi yang diberikan akan mempengaruhi perilaku kerja karyawan dalam menjalankan tugas. Sasaran utama dari program reward adalah untuk menarik individu yang berkualitas, memotivasi karyawan agar tetap tinggal, dan mencapai kinerja yang lebih tinggi. Usaha perubahan organisasi membutuhkan partisipasi dari semua karyawan, itu akan tercapai bila juga ada kemauan dan kemampuan dari masing-masing individu karyawan. Perilaku dari karyawan yang diharapkan oleh organisasi dan menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku in role, tetapi juga perilaku extra role yang disebut Organizational Citizenship Behavior (OCB) Peningkatan kinerja karyawan suatu organisasi didahului oleh peningkatan kepuasan kerja dan OCB. Kinerja perawat sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Data penelitian ini mendapatkan beberapa kesimpulan penting bahwa kompensasi sangat penting bagi karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

**Kata Kunci:** Kompensasi, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Kinerja Karyawan.

## PENDAHULUAN

Aspek sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen perusahaan, yakni merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan di sebuah perusahaan tidak hanya diposisikan sebagai faktor produksi akan tetapi lebih sebagai aset perusahaan yang harus dikelola dan dikembangkan. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi sangat dibutuhkan agar manusia dapat melakukan peran sebagai pelaksana yang handal dalam fungsi-fungsi organisasi.

Sebagai kontra prestasi dari segala kemampuan kerja, waktu dan tenaga yang diberikan karyawan kepada perusahaan maka perusahaan memberikan imbalan atau kompensasi kepada para karyawan. Kompensasi dapat dilihat dari sudut pandang yang berbeda sesuai kepentingannya. Antara pekerja dengan pengusaha ada sisi pandang yang berbeda tentang kompensasi. Bagi pengusaha kompensasi merupakan biaya produksi. Untuk mendapatkan keuntungan yang optimal, penggunaan biaya harus dilakukan secara efisien. Dari sisi karyawan, kompensasi dipandang sebagai hak dan merupakan sumber pendapatan utama, karena itu jumlahnya harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya dan keluarganya, serta adanya jaminan kepastian penerimaannya (Sutrisno, 2009:198). Kesalahan dalam menerapkan sistem kompensasi akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja (Wibowo, 2011:347).

Keyakinan bahwa karyawan yang puas akan membawa dampak yang baik bagi perusahaan, menjadikan kepuasan kerja sebagai hal yang diperhatikan perusahaan. Kepuasan kerja diartikan sebagai situasi emosional terkait dengan penilaian positif atau negatif pekerjaan (Locke dalam Nawab dan Batti, 2011:26). Kinerja dapat ditingkatkan apabila kepuasan pekerjaan karyawan dirasakan telah terpenuhi (Muhadi, 2007).

Perilaku dari karyawan yang diharapkan oleh organisasi dan menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in role*, tetapi juga perilaku *extra role* yang disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Ulrich dalam Kelana, 2009:60). Menurut Organ (1988:4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

merupakan perilaku individu yang ekstra yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenal dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas kerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Podsakoff dan Mackenzie dalam Kelana, 2009:60).

Rumah sakit adalah institusi yang pengelolaannya ditujukan untuk melayani masyarakat. Sebagai rumah sakit swasta, Rumah Sakit Umum "Darmayu" dapat digolongkan sebagai organisasi penyedia jasa yang juga mengandalkan kualitas pelayanan jasa yang diberikan kepada masyarakat. Kecepatan pelayanan, keramahan, efektifitas tindakan serta kenyamanan bagi pasien dan pengunjung akan menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan sebuah rumah sakit.

Perawat sebagai salah satu tenaga kesehatan dengan jumlah 40-60 % di rumah sakit memegang peranan penting dalam mencapai tujuan pembangunan kesehatan. Hal ini terkait dengan keberadaan perawat yang bertugas selama 24 jam melayani pasien dan jumlah perawat yang mendominasi tenaga kesehatan di rumah sakit, yaitu sekitar 40 – 60 % (Swansburg, 2000).

Kompensasi tidak hanya penting sebagai dorongan utama tetapi juga berpengaruh terhadap semangat kerja perawat. Perilaku perawat yang diharapkan oleh pihak rumah sakit tidak hanya perilaku *in role* atau hanya yang sesuai dengan imbalan yang diperolehnya, tetapi juga diharapkan mampu untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan atau perilaku *extra role* yang biasa disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Para perawat dapat dengan sukarela melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang melebihi tugas-tugas pekerjaan yang telah ditetapkan,

seperti memberikan pelayanan ekstra pada pasien di saat-saat pasien sangat membutuhkan, perawat juga bisa membimbing ritual keagamaan sesuai dengan keyakinan pasien, dan dalam kondisi sakaratul maut perawat berkewajiban mengantarkan klien agar wafat dengan damai dan bermartabat. Selain itu, pada situasi dan kondisi tertentu terkadang perawat juga harus bertukar *shift* kerja dengan rekan perawat yang lain dan bahkan harus menggantikan rekannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya (Fatdina, 2009:77).

Secara khusus ada beberapa hal yang mendasari penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum “Darmayu”. Pertama, Rumah Sakit Umum “Darmayu” baru berdiri pada tanggal 8 Agustus 1998 dengan ijin tetap Rumah Sakit Umum Darmayu tahun 2000, sehingga Rumah Sakit Umum “Darmayu” hendaknya perlu melakukan perubahan-perubahan perbaikan dari sisi manajemen dalam memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau oleh masyarakat dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat.

Kedua, Rumah Sakit Umum “Darmayu” merupakan rumah sakit swasta yang harus memiliki keunggulan bersaing di antara beberapa rumah sakit yang berada di Ponorogo, dibutuhkan karyawan-karyawan yang memiliki kapabilitas kerja yang baik dalam rangka melaksanakan pelayanan paripurna, profesional dan menjunjung tinggi etika serta mengutamakan keselamatan pasien/klien sesuai Standar Asuhan Keperawatan yang berlaku untuk meningkatkan derajat kesehatan pasien secara optimal demi kepuasan dan kesehatan pasien/klien.

Ketiga, kinerja perawat sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi menimbulkan adanya beban kerja yang tinggi pula dan target penyelesaian pekerjaan yang paripurna. Selain melaksanakan tugas keperawatan, perawat juga dibebani tugas tambahan misalnya menangani tugas administrasi. sehingga sering membuat perawat merasa belum menyelesaikan tugasnya.

Berdasarkan deskripsi latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan beberapa tujuan antara lain.

1. Untuk menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

2. Untuk menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Untuk menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
4. Untuk menjelaskan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## KERANGKA TEORITIS

### 1. Kompensasi

Seseorang bekerja pada organisasi berharap akan memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Penghargaan organisasi terhadap waktu, tenaga, dan pikiran karyawan yaitu salah satunya dengan memberikan kompensasi.

Menurut Mondy (2008:4) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Simamora (2006:442) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Terminologi kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah, kendatipun demikian terminologi kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas.

### 2. Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya (As'ad, 2004:103).

Berdasarkan teori-teori di atas, penelitian ini menggunakan konsep menurut Locke dalam Luthans (2006:243) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, dan kepuasan kerja bersifat individual, karena setiap individu mempunyai kepuasan yang berbeda-beda.

### 3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pada tahun 1977 untuk pertama kalinya istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperkenalkan oleh Organ, dan mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi (Murphy, 2002:288). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Podsakoff *et al.*, 2000:513)

Organ (1988) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki lima dimensi yang dijadikan indikator dalam penelitian ini yaitu: *Altruisme* (perilaku membantu orang lain) yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa adanya paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional, *conscientiousness* (kesadaran diri) yaitu berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, *civic virtue* (kualitas moral yang tinggi terhadap organisasi) yaitu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah, *courtesy* (baik dan sopan terhadap orang lain) yaitu perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain dan *sportsmanship* (sportif) yaitu tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang dapat merusak meskipun merasa jengkel.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal, bersifat sukarela bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi, dan merupakan perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal.

### 4. Kinerja Karyawan

Rivai (2009:549) menjelaskan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: (a) kuantitas dari hasil, (b) Kualitas dari hasil, (c) ketepatan waktu dan hasil, (d) kehadiran dan (e) kemampuan bekerja sama.

Berdasarkan beberapa konsep dan pengertian yang telah diungkapkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.

## KERANGKA KONSEP PENELITIAN

### 1. Kerangka Konseptual

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2007:348). Sistem kompensasi yang tepat dan sesuai dengan keinginan semua pihak akan membuat karyawan akan bekerja secara optimal karena yakin bahwa mereka pasti akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan apa yang telah mereka berikan pada perusahaan sehingga menimbulkan kepuasan bagi karyawan. Sebaliknya jika sistem kompensasi hanya memperhatikan keinginan perusahaan saja maka akan menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan yang akan bermuara pada tingginya tingkat keluar masuk karyawan dalam perusahaan karena mereka merasa kurang dihargai sesuai dengan usaha yang telah mereka lakukan bagi perusahaan. Imbalan keuangan adalah salah satu faktor yang menghasilkan kepuasan kerja

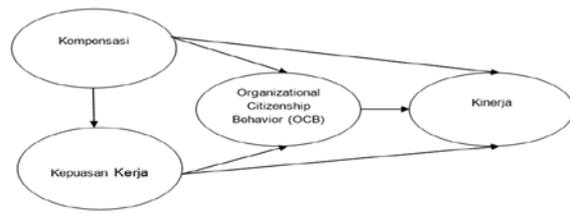
(Kreitner dan Kinicki dalam Nawab dan Bhatti, 2011:26).

Setiap organisasi dituntut selalu meningkatkan kinerja dan efektifitas agar mampu bertahan globalisasi. Salah satu elemen penting yang dipertimbangkan mampu meningkatkan kinerja dan efektifitas organisasi adalah kemauan karyawan melakukan kinerja *extra role* selain kinerja *in role*. Organ, Bateman, Smith dan Near dalam Garay (2006:34) menamakan kinerja *extra role* dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Lawler III (2000) menyatakan bahwa sistem upah/gaji dapat berperan sebagai sebuah agen perubahan bagi organisasi. Dengan kata lain, ketika sebuah organisasi mengharapkan terjadi suatu perilaku baru/tambahan, melakukan kinerja *extra-role*, dari kinerja perusahaan maka kebijakan kompensasi dapat digunakan sebagai alat untuk menumbuhkan perilaku tersebut.

Beberapa riset menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dengan kinerja adalah positif, artinya semakin baik kompensasi yang diterima oleh pegawai, maka kinerja pegawai juga semakin baik. Penelitian Lewa dan Subowo (2005), Widyamini dan Hakim (2008), Jamil dan Raja (2011) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Robbins (2008:113) menyebutkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Organ dalam Murphy (2002:289) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat memaksimalkan efisiensi dan meningkatkan fungsi efektif dari organisasi. Dalam penelitian yang dikembangkan oleh Shokrkon dan Naami (2009) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan menguji pengaruh antara kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja. Model kerangka konseptual yang dimaksud ditunjukkan pada Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Konsep

## 2. Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 Terdapat pengaruh kompensasi karyawan ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan ( $X_2$ ).
- H2 Terdapat pengaruh kompensasi karyawan ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan ( $Y_1$ ).
- H3 Terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan ( $Y_1$ ).
- H4 Terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).
- H5 Terdapat pengaruh kompensasi karyawan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).
- H6 Terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

## METODE PENELITIAN

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Umum "Darmayu" Jalan Dr. Sutomo No. 44 kabupaten Ponorogo. Unit analisis penelitian ini adalah perawat Rumah Sakit Umum "Darmayu". Menurut Arikunto (2002:121) unit analisis dalam penelitian adalah satuan tertentu yang diperhitungkan sebagai subyek penelitian.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat Rumah Sakit Umum "Darmayu" di kabupaten Ponorogo yang berjumlah 89 orang.

Sampel yang akan diteliti terbagi atas 11 bagian dengan karakteristik kerja yang cukup berbeda, sehingga hal ini akan berpengaruh pada pola kinerja perawat, lemah dan kuatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perawat serta rasa puas bekerja pada bagian tersebut. Kinerja perawat pada instalasi gawat darurat dibandingkan dengan bagian rawat inap

atau kamar bersalin akan mempunyai karakter yang berbeda. Pertimbangan ini adalah sangat beralasan karena kompensasi yang diterima perawat adalah sama. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh agar diperoleh keterwakilan data yang kuat. Menurut Sugiyono (2010:85) bahwa istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Alasan selain yang menjadi pertimbangan karena jumlah setiap bagian tergolong kecil, dimana sumberdaya peneliti memungkinkan untuk melibatkan seluruh anggota populasi yang berjumlah 89 responden.

## Definisi Operasional Variabel

### 1. Kompensasi karyawan

Kompensasi karyawan ( $X_1$ ) adalah total seluruh imbalan yang diterima oleh para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan (Mondy, 2008:4). Indikator variabel kompensasi karyawan ( $X_1$ ) yaitu kompensasi finansial ( $X_{1.1}$ ) dan kompensasi non finansial ( $X_{1.2}$ ) (Mondy, 2008:4).

### 2. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan ( $X_2$ ) adalah keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang (Locke dalam Luthans, 2006:243). Indikator kepuasan kerja karyawan ( $X_2$ ) adalah perasaan senang terhadap pembayaran ( $pay$ ) ( $X_{2.1}$ ), perasaan senang terhadap pekerjaan ( $X_{2.2}$ ), perasaan senang terhadap kesempatan memperoleh promosi ( $X_{2.3}$ ), perasaan senang terhadap suasana atau kondisi lingkungan kerja ( $X_{2.4}$ ), perasaan senang terhadap rekan kerja ( $X_{2.5}$ ), (Gibson, 2003:198).

### 3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ( $Y_1$ ) adalah perilaku individu dalam sebuah organisasi sebagai perilaku yang suka membantu atau mengutamakan orang lain, disiplin atau patuh, berperilaku baik terhadap organisasi, baik dan sopan terhadap orang lain dan sportif (Organ, 1988). Dimensi-dimensi dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Morisson dalam Aldag & Resckhe, 1997:4-5) adalah *Altruisme* atau perilaku membantu orang lain ( $Y_{1.1}$ ), *Conscientiousness* atau kesadaran diri ( $Y_{1.2}$ ), *Civic virtue* atau kualitas perilaku yang tinggi terhadap fungsi-fungsi dalam organisasi ( $Y_{1.3}$ ). *Courtesy* (baik

dan sopan terhadap orang lain) ( $Y_{1.4}$ ), dan *Sportmanship* (sportif) ( $Y_{1.5}$ ).

## 4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan ( $Y_2$ ) adalah hasil kerja yang dicapai karyawan secara keseluruhan dalam ukuran dan waktu tertentu (Rivai, 2009:549). Indikator variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ ) menurut Mathis (2006:378) adalah kualitas ( $Y_{2.1}$ ), kuantitas ( $Y_{2.2}$ ), ketepatan waktu ( $Y_{2.3}$ ).

## Analisis Data

Analisis statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis jalur (*path analysis*). Model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Model *path analysis* yang dibicarakan adalah pola hubungan sebab akibat (Riduwan dan Kuncoro, 2008: 2).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Data penelitian diperoleh dari kuesioner yang telah didistribusikan kepada responden. Jumlah responden yang terlibat pada penelitian ini berjumlah 89 responden perawat yang tersebar pada 11 bagian di rumah sakit. Karakteristik responden pada penelitian ini terdiri atas jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, lama bekerja dan status perkawinan. Gambaran karakteristik responden berikut ini merupakan sebuah representasi dari populasi yang ada. Sedangkan keragaman karakteristik responden bisa berperan menjadi sumber pembeda penilaian terhadap keempat variabel yang diteliti. Karakteristik responden sebagian besar responden adalah perempuan dengan jumlah 54 responden (60,7%), sedangkan untuk laki-laki berjumlah 35 responden (39,3%). Hasil penelitian di lapangan untuk analisis deskriptif responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah perawat dengan jenis kelamin perempuan. Hal ini karena jenis pekerjaan di rumah sakit membutuhkan kecermatan dan ketelatenan yang besar, keberanian dan keterampilan yang tinggi karena aktifitas merawat orang sakit lebih banyak membutuhkan perhatian besar dari petugas perawat. Tingkat pendidikan perawat didominasi oleh pendidikan diploma III dengan jumlah

sebanyak 78 responden (87,6%). Operasional kerja di rumah sakit merupakan kegiatan profesional yang hanya bisa dilakukan dengan pendidikan khusus. Data karakteristik responden berbasis usia paling cukup merata pada kisaran 21-35 tahun dengan jumlah sebanyak 79 orang (88,8%).

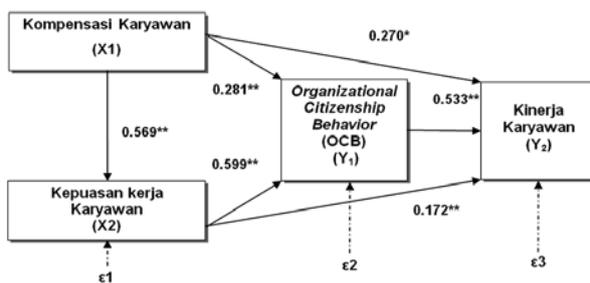
**Hasil Analisis Jalur**

Tabel 5.13 menjelaskan bahwa dari keenam jalur pada model hipotesis seluruh jalur adalah signifikan. Peran dominan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bersumber dari kepuasan kerja, sedangkan terhadap kinerja karyawan pengaruh dominan bersumber dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara khusus kedua jalur dominan ini menjadi menarik karena menjadi penentu tingginya kinerja perawat. Untuk lebih jelasnya hasil analisis jalur secara keseluruhan dapat disajikan pada Tabel 1 dan Gambar 2.

**Tabel 1. Hasil Uji Koefisien Jalur**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Beta	p-value
Kompensasi Karyawan	Kepuasan kerja Karyawan	0.569	0.000
Kompensasi Karyawan	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.281	0.001
Kepuasan kerja Karyawan	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.599	0.000
Kompensasi Karyawan	Kinerja Karyawan	0.270	0.000
Kepuasan kerja Karyawan	Kinerja Karyawan	0.172	0.042
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Kinerja Karyawan	0.533	0.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2012



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur

**Ketepatan Model**

Ketepatan model hipotesis dari data penelitian diukur dari hubungan tiga koefisien determinasi ( $R^2$ ) di ketiga persamaan. Pada persamaan pertama hingga ketiga secara berurutan diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,324, 0,629 dan 0,759.

Hasil ketepatan model adalah :

$$\begin{aligned}
 R^2 \text{ model} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) (1 - R^2_3) \\
 &= 1 - (1 - 0,324)(1 - 0,629) \\
 &\quad (1 - 0,759) \\
 &= 1 - 0,061 \\
 &= 0,939 \text{ atau } 93,9\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 93,9% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 93,9% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terlibat dalam model.

**PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

**1. Hubungan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.**

Hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja perawat teruji. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji koefisien jalur dengan probabilitas (p) yang bernilai lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Artinya kompensasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kepuasan kerja perawat. Besarnya koefisien path (beta) sebesar 0,569 mengindikasikan pengaruh kompensasi bagi perawat terhadap kepuasan kerja perawat adalah positif. Artinya persepsi terhadap kompensasi terkait dengan kesesuaian gaji yang mendapat tanggapan positif akan menjadi faktor pendorong semakin tingginya kepuasan kerja perawat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang telah dilakukan oleh Igalens dan Roussel (1999), Nawab dan Batti (2011) dan Sharma (2011) bahwa kepuasan gaji menjadi bukti sebagai pendorong meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Risiko kerja pada lingkungan orang-orang yang sedang dalam keadaan sakit serta aktifitas pekerjaan yang harus berinteraksi langsung dengan orang sakit mengakibatkan perawat membutuhkan ruang kerja yang bisa menunjang. Ketersediaan ruang kerja yang sempit bagi perawat berdampak pada keterbatasan ruang gerak.

Kompensasi yang sesuai harapan akan mampu memotivasi, dan mempertahankan perawat untuk tetap terus bekerja di rumah sakit. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas besar pada fungsi kerja perawat. Hasil analisis model terbaca bahwa kompensasi

berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, produktivitas, putaran perawat, dan proses lainnya di dalam rumah sakit. Kompensasi dapat meningkatkan ataupun menurunkan kepuasan kerja, oleh karena itu diperlukan perhatian rumah sakit terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil, apabila para perawat memandang kompensasi mereka tidak memadai, maka prestasi kerja maupun kepuasan kerja mereka akan menurun..

## 2. Hubungan Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi karyawan berpengaruh secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) teruji. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji koefisien jalur dengan probabilitas (p) yang bernilai lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Artinya kompensasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Besarnya koefisien path (beta) sebesar 0,281 mengindikasikan pengaruh kompensasi bagi perawat terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif. Artinya persepsi terhadap kompensasi terkait dengan kesesuaian gaji yang mendapat tanggapan positif akan menjadi faktor pendorong semakin kuatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang telah dilakukan oleh Becker, and Huselid, Mark A (1998), Lawler III, Edward E (2000), Gupta and Delery dalam Garay (2006) serta Becton and Giles (2007) bahwa kepuasan gaji menjadi bukti sebagai pendorong menguatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Terbentuknya OCB yang kuat sangat dibutuhkan rumah sakit, karena pada dasarnya kinerja perawat akan terbagi atas kinerja *extra role* dan kinerja *in role*. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sendiri merupakan perilaku perawat yang tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal, bersifat sukarela bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan rumah sakit, dan merupakan perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal.

Data empiris yang diperoleh pada penelitian ini mendapatkan gambaran bahwa OCB memiliki keunggulan dari dimensi

*sportsmanship* (sportif), *courtesy* (baik dan sopan santun terhadap orang lain) dan *altruism* (membantu orang lain). Pada ketiga dimensi ini respon perawat adalah lebih tinggi dibandingkan dengan *conscientiousness* (kesadaran diri) dan *civic virtue* (kualitas moral yang tinggi terhadap orang lain). Kesadaran diri untuk bisa bekerja melebihi ketentuan minimal memberikan perhatian yang cukup untuk mengangkat citra rumah sakit belum banyak dilakukan oleh perawat. Secara deskriptif, kompensasi yang diterima perawat dalam jumlah yang tidak sesuai harapan menyebabkan tingginya rasa enggan untuk berbuat yang banyak. Tanggung jawab dan kewajiban minimal atas pekerjaan yang harus dilakukan akan diselesaikan dan keinginan untuk bekerja lebih akan dilakukan pada situasi yang mendesak.

Seharusnya masalah kompensasi yang diterima perawat, harus mendapatkan perhatian yang cukup besar dari manajemen rumah sakit, karena 55% karyawan berasal dari unsur perawat. Saat ini dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang telah terbentuk kuat antara lain bersumber dari *sportsmanship*, *courtesy* dan *altruism*. Perawat memiliki perilaku membantu orang tertentu, mengikuti perkembangan dan dapat bertoleransi dengan rekan kerja lainnya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang kuat dimotivasi oleh dua daya dorong. Pertama, berkaitan dengan motif kesan manajemen, seperti melakukan hal-hal hanya untuk terlihat baik di depan rekan kerja dan atasan. Kedua, keinginan perawat untuk membantu organisasi atau rekan kerja berdasarkan pertukaran sosial atau karena kepribadian mereka. Hal ini menunjukkan bahwa perawat terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena merupakan motivasi intrinsik. Garay (2006) telah mengemukakan bahwa hubungan antara sistem kompensasi dengan kinerja *extra-role* adalah motivasi. Setiap individu pada dasarnya memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi dan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, akan muncul motivasi dalam diri individu untuk bersedia melakukan suatu pekerjaan tertentu apabila ia mempersepsikan bahwa hasil yang diperolehnya nanti dapat memenuhi kebutuhan. Oleh karena itu pemilihan sistem kompensasi atau *reward* yang tepat dapat mendorong tumbuhnya kinerja *extra-role*.

### 3. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) teruji. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji koefisien jalur dengan probabilitas ( $p$ ) yang bernilai lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Artinya kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Besarnya koefisien path (beta) sebesar 0,599 mengindikasikan pengaruh kepuasan kerja bagi perawat terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perawat adalah positif. Artinya persepsi terhadap kepuasan kerja terkait dengan perasaan senang pada beberapa aspek pokok pekerjaan yang mendapat tanggapan positif akan menjadi faktor pendorong semakin kuatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang telah dilakukan oleh Murphy and Athanasou (2002), Foote and Li (2008), Ahmed et al (2011). Istilah kepuasan merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, perawat yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya perawat yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dan perawat yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pada paparan hasil distribusi frekuensi dapat dijelaskan bahwa rasa puas sebagai perawat adalah cukup tinggi pada kelima aspek kecuali aspek perasaan senang terhadap pembayaran. Pada aspek ini, proporsi perawat yang merasa senang dengan pembayaran yang diterima adalah lebih kecil bahkan persentase yang merasa sangat senang hanya berkisar 10%. Perasaan puas bekerja sebagai perawat lebih banyak karena rasa senang terhadap pekerjaan itu sendiri, kesempatan memperoleh promosi, kondisi lingkungan kerja dan rekan kerja.

Perawat dengan komitmen tim yang tinggi maka kepuasan kerja perawat secara signifikan akan menampilkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang lebih tinggi juga. Pihak rumah sakit dapat menaikkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

perawatnya dengan menaikkan kepuasan kerja perawat yaitu dengan cara pemberian aspek pekerjaan (gaji, promosi, perilaku atasan dan perilaku rekan kerja) yang lebih baik.

### 4. Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan teruji. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji koefisien jalur dengan probabilitas ( $p$ ) yang bernilai lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Artinya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja perawat. Besarnya koefisien path (beta) sebesar 0,533 mengindikasikan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja perawat adalah positif. Artinya persepsi akan semakin kuatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terkait dengan perilaku perawat yang suka membantu atau mengutamakan orang lain, berdisiplin tinggi, berperilaku baik terhadap organisasi, baik dan sopan terhadap orang lain dan memiliki rasa toleransi tinggi yang terbentuk secara kuat akan menjadi faktor pendorong kinerja perawat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang telah dilakukan oleh Shorkon and Naami (2009) bahwa perawat yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) kuat, akan memiliki kinerja yang lebih baik. Pihak rumah sakit sebenarnya memerlukan perawat yang mau mengerjakan melebihi dari tugas mereka seperti biasa dan mengusahakan kinerja melebihi dari seperti yang diharapkan rumah sakit. Pada kalangan perawat, manajemen rumah sakit perlu membuat perencanaan yang komprehensif terhadap program yang bisa berdampak pada terbentuknya perilaku untuk selalu ingin membantu orang lain dalam tim, melakukan pekerjaan ekstra secara sukarela, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian pada kepemilikan organisasi.

### 5. Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan teruji. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji koefisien jalur dengan probabilitas ( $p$ ) yang bernilai lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Artinya kompensasi

mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja perawat. Besarnya koefisien path (beta) sebesar 0,270 mengindikasikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja perawat adalah positif. Artinya persepsi terhadap kompensasi terkait dengan kesesuaian imbalan finansial dan non finansial yang mendapat tanggapan positif akan menjadi faktor pendorong semakin tingginya kinerja perawat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang telah dilakukan oleh Widyamini dan Hakim (2008) serta Lewa (2005) kompensasi adalah salah satu faktor penentu kinerja. Secara khusus pada penelitian Lewa (2005) juga menerangkan bahwa selain kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik juga berkontribusi signifikan untuk meningkatkan kinerja.

Beberapa kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen rumah sakit antara lain, perawat akan mendapatkan tunjangan – tunjangan dan jaminan-jaminan sosial bagi perawat antara lain yang diberlakukan dalam organisasi rumah sakit antara lain :

- Tunjangan jabatan
- Kesehatan ( pegawai opname, istri melahirkan)

## **6. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.**

Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan teruji. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji koefisien jalur dengan probabilitas (p) yang bernilai lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Artinya kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja perawat. Besarnya koefisien path (beta) sebesar 0,172 mengindikasikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perawat adalah positif. Artinya persepsi terhadap kepuasan kerja terkait dengan rasa senang pada berbagai aspek pekerjaan yang mendapat tanggapan positif akan menjadi faktor pendorong semakin tingginya kinerja perawat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang telah dilakukan oleh Muhadi (2007) dan Syaiin (2008) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja dapat ditingkatkan apabila kepuasan kerja atas pekerjaan perawat dirasakan telah terpenuhi. Sehingga kepuasan kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja perawat. Kepuasan kerja pada dasarnya

merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap perawat akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap pekerjaan dirasakan sesuai dengan keinginan perawat, maka makin tinggi kepuasannya terhadap pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Tingkat kepuasan yang dirasakan oleh perawat sangat sensitif hubungannya dengan kinerja. Dalam beberapa kajian teori faktor gaji menjadi komponen penting untuk mengukur kepuasan perawat.

Mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang bersumber dari kompensasi menarik. Hasil analisis koefisien path pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan diperoleh dari hasil kali antara koefisien path pengaruh langsung antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja perawat. Karena kedua pengaruh langsung adalah signifikan, maka path pengaruh tidak langsung juga signifikan. Maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Perawat selalu menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang adil, tidak bermakna ganda dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level ketrampilan individu dan standar upah yang berlaku maka kepuasan yang tinggi akan muncul. Para perawat akan mencari kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Jika seluruh perawat menganggap keputusan promosi jabatan dalam manajemen rumah sakit dibuat secara terbuka dan adil, maka akan berpeluang untuk meraih kepuasan dalam pekerjaan mereka.

## **7. Implikasi Teoritis**

Penelitian ini mengembangkan dan menjelaskan pola hubungan, kompensasi terhadap kepuasan kerja perawat, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia.

Model konseptual penelitian ini dikembangkan dalam upaya meningkatkan implementasi kebijakan dalam suatu organisasi bisnis. Penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori-teori yang berasal dari perilaku organisasi maupun sumber daya manusia,

### 8. Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, meliputi:

1. Penelitian ini hanya melibatkan karyawan dari bagian medis terbatas pada perawat, sedangkan dokter, penunjang medis dan non medis tidak diteliti. Kinerja rumah sakit secara keseluruhan akan ditunjang oleh ketiga bagian ini.
2. Tidak semua responden memperoleh penjelasan secara mendetail dari peneliti, sehingga jawaban yang dipersepsikan oleh responden atas kuisisioner yang diberikan dimungkinkan dapat menimbulkan bias tertentu dalam penelitian.
3. Masih terdapat konstruk atau variabel lain yang berpengaruh berkaitan dengan dengan kepuasan kerja perawat, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja perawat yang perlu dipertimbangkan untuk kajian lebih lanjut.
4. Penelitian ini hanya dilakukan di rumah sakit umum swasta yang mungkin tidak dapat mewakili rumah sakit lain secara keseluruhan, karena keterbatasan waktu dan dana yang dimiliki peneliti.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, OCB dan kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum "Darmayu" Ponorogo dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial maupun non finansial yang dirasakan sesuai dengan harapan perawat akan dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat. Artinya kompensasi berpengaruh secara bermakna terhadap kepuasan kerja perawat. Hubungan dua variabel ini mempunyai arah positif dimana semakin tinggi kompensasi yang diterima

perawat maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan perawat .

2. Kompensasi finansial maupun non finansial yang dirasakan sesuai dengan harapan perawat akan dapat menguatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perawat. Artinya perilaku perawat dalam menjalankan kerja di rumah sakit tertanam rasa ingin membantu atau mengutamakan orang lain, berdisiplin atau patuh, berperilaku baik terhadap organisasi, baik dan sopan terhadap orang lain dan sportif akan semakin menguat apabila kompensasi yang diterima sesuai dengan harapan. Hubungan dua variabel ini mempunyai arah positif dimana semakin tinggi kompensasi yang diterima perawat maka akan semakin kuat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perawat .
3. Perasaan senang atas pembayaran, pekerjaan, proses promosi, kondisi lingkungan kerja serta rekan kerja yang mencerminkan kepuasan kerja perawat akan menguatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perawat perawat. Artinya kepuasan kerja berpengaruh secara bermakna terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perawat. Kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perawat berhubungan positif yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja perawat maka semakin kuat pula *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perawat. Terdapat dua faktor penentu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perawat yaitu kompensasi dan kepuasan kerja, pengaruh dominan bersumber dari kepuasan kerja perawat.
4. Perilaku perawat dalam menjalankan kerja di rumah sakit dengan perasaan yang sangat kuat untuk membantu atau mengutamakan orang lain, berdisiplin atau patuh, berperilaku baik terhadap organisasi, baik dan sopan terhadap orang lain dan sportif akan semakin meningkatkan kinerja perawat. Hubungan dua variabel ini mempunyai arah positif dimana semakin tinggi kompensasi yang diterima perawat maka akan semakin kuat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perawat . Terdapat tiga faktor penentu kinerja perawat yaitu kompensasi, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perawat, pengaruh dominan bersumber dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perawat.

5. Kompensasi finansial maupun non finansial yang dirasakan sesuai dengan harapan perawat akan dapat meningkatkan kinerja perawat. Artinya kompensasi berpengaruh secara bermakna terhadap kinerja perawat. Kompensasi dan kinerja perawat berhubungan positif yang artinya semakin tinggi kompensasi yang dirasakan perawat maka semakin tinggi pula kinerja perawat.
6. Perasaan senang atas pembayaran, pekerjaan, proses promosi, kondisi lingkungan kerja serta rekan kerja yang mencerminkan kepuasan kerja perawat akan meningkatkan kinerja perawat. Artinya kepuasan kerja berpengaruh secara bermakna terhadap kinerja perawat. Kepuasan kerja dan kinerja perawat berhubungan positif yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja perawat maka semakin tinggi pula kinerja perawat.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran yang dapat dikemukakan pada tesis ini adalah:

1. Dalam upaya peningkatan kinerja pada perawat di Rumah Sakit Umum "Darmayu" Ponorogo, kompensasi perlu lebih ditingkat lagi karena dengan kompensasi yang telah dirasakan tinggi akan lebih meningkatkan kinerja perawat. Evaluasi kompensasi terutama pada kompensasi finansial baik dari gaji maupun insentif dan tunjangan agar bisa dianggarkan untuk dinaikkan. Kebijakan terkait kompensasi finansial bisa dirumuskan kembali sehingga dapat melingkupi azas keadilan dan kelayakan kompensasi.
2. Kepuasan perawat perlu dipertahankan bahkan perlu ditingkatkan karena kepuasan perawat terbukti akan meningkatkan kinerja perawat. Pimpinan bisa mengadakan pembinaan lebih baik lagi sehingga kepuasan perawat yang dimiliki perawat akan dapat meningkatkan kinerja perawat. Keterbatasan manajemen rumah sakit dalam menyediakan kompensasi finansial yang sesuai harapan perawat bisa diimbangi dengan penyediaan sarana prasarana lingkungan kerja yang menyenangkan.
3. Bagi peneliti berikutnya disarankan agar mengembangkan penelitian ini dengan

melibatkan variabel dan indikator yang belum tercakup sehingga bisa menambah hasanah ilmu pengetahuan khususnya dibidang pengembangan sumber daya manusia.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian – Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Rineka Cipta. Jakarta.
- As'ad, Moh. 2004. *Psikologi Industri*. Edisi ke empat. Liberty. Yogyakarta.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A.. 1998. High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis for Research and Managerial Implications. In G.R. ferris (Ed), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 16: 53-101. Greenwich, CT: JAI Press.
- Fatdina. 2009. Peran Dukungan Organisasi yang dirasakan Karyawan sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. *Humanitas*. Vol. 6 No. 1.
- Foote, David A and Li, Ping Tang Thomas. 2007. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB), Does Team Commitment make a Vitterene in Self – Directed Teams?. *Journal of Management Decision*. Vol 46. No 6. P.P. 933-947. [www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm](http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm).
- Garay, Hannah dara Vanzuela. 2006. Kinerja Extra – Role dan Kebijakan Kompensasi. *Kajian Bisnis dan Manajemen Sinergi*. Vol 8 No 1.
- Gibson, J.L. 2003. *Struktur Organisasi dan Manajemen* Erlangga. Jakarta.
- Kelana, Ludy. 2000. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Sinergi, Kajian Bisnis dan Manajemen*, vol. 11, No. 1, Hal. 59-75.
- Luthans, Freed and Stajkovic, Alexander D. 1999. *Reinforce for Performance: The Need to go Beyond Pay and Even Rewards*. *The Academy of Management Executive*. Vol 13. No2. P.P 49-57.
- Mathis, Robert L and Jackon, John H. *Human Resource Management-Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke sepuluh Jilid 2. Erlangga. Jakarta.
- Muhadi. 2007. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam

- Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Administrasi Universitas Diponegoro). Tesis tidak diterbitkan. Universitas Diponegoro.
- Murphy, Gregory and Athanasou, James. 2001. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, a Study of Australian Human Service Professionals. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 17. No 4. P.P 287-297. [www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm](http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm).
- Nawab, Samina and Bhatti, Komal Khalid. 2011. Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction : a Case Study of Educational Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2. No.8.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P.M, Mackenzie, S.B, et al. 2000. Organizational Citizenship Behavior. A Critical Review of Theoretical Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3): 513-563.
- Riduwan, dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur Path Analysis*. Alfabeta. Bandung.
- Rivai, H. Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi "Organizational Behavior"*. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Sharma, Jai Prakash and Bajpai, Naval. 2011. Salary Satisfaction as an Antecedent of Job Satisfaction: Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization. *European Journal of Social Sciences*. Vol 18. No 3.
- Shokrkon, H and Naami, A. 2006. The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvas Factory Workers. *Journal of Education and Psychology*. vol. 3, No. 2, PP. 39-52.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. Bagian Penerbitan STIE Ekonomi YKPN. Yogyakarta.
- Swaminathan, Samanvitha dan Jawahar, P.
- Swanburg, R. C. 2000. *Kepemimpinan dan Manajemen untuk Perawat Klinis*. Alih bahasa Suharyati Samba. EGC. Jakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Kencana Perdana Media Group. Jakarta.
- Widyatmini dan hakim, Luqman. 2008. Hubungan kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. *Jurnal Ekonomi Bisnis* No. 2 Nol. 13.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.