



**PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF,
BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB)* PEGAWAI DINAS
KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL
KABUPATEN SITUBONDO**

*THE INFLUENCE OF PARTICIPATORY LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL
CULTURE AND COMPENSATION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB) TO CIVIL REGISTRY SERVICE OFFICE EMPLOYEE*

SITUBONDO

SKRIPSI

Oleh:

MEIDARA AYU AULIA

160810201059

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2020



**PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF,
BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB)* PEGAWAI DINAS
KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL
KABUPATEN SITUBONDO**

*THE INFLUENCE OF PARTICIPATORY LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL
CULTURE AND COMPENSATION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB) TO CIVIL REGISTRY SERVICE OFFICE EMPLOYEE
SITUBONDO*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

MEIDARA AYU AULIA

160810201059

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2020**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN RI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Meidara Ayu Aulia
Nim : 160810201059
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
JudulSkripsi : Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 18 Maret 2020

Yang menyatakan,

Meidara Ayu Aulia
NIM. 160810201059

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF,
BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB)* PEGAWAI DINAS
KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL
KABUPATEN SITUBONDO

Nama Mahasiswa : Meidara Ayu Aulia

NIM : 160810201059

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui : 20 Maret 2020

Tanggal

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Agus Priyono, M.M.

NIP. 196010161987021001

Ema Desia Prajitiyasari, S.E., M.M

NIP. 197912212008122002

Mengetahui,
Koordinator Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M.

NIP. 197805252003122002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* PEGAWAI DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN SITUBONDO

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Meidara Ayu Aulia

Nim : 160810201059

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

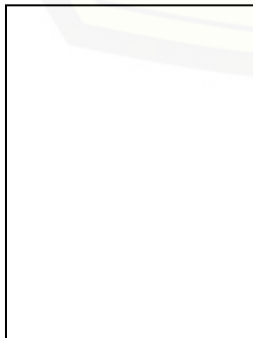
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si
NIP. 197501062000032001 : (.....)

Sekretaris : Drs. Budi Nurhardjo, M.Si.
NIP. 195703101984031003 : (.....)

Anggota : Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb.
NIP. 196304021988021001 : (.....)



Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA
NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta pertolonganNya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Skripsi ini dipersembahkan untuk :

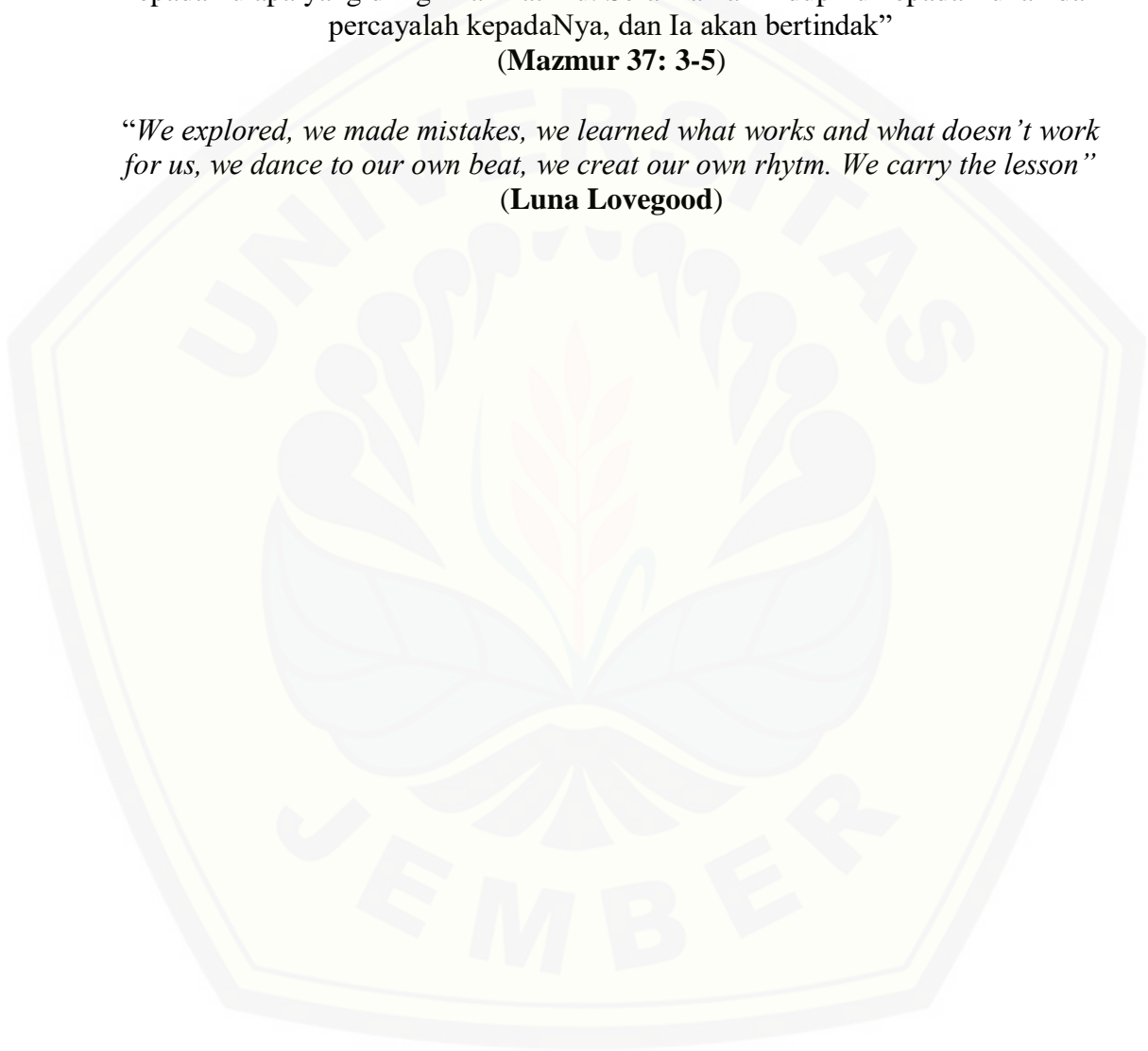
1. Ayah dan Ibu tercinta, Bapak Djony Soesanto dan Ibu Tutik Prihandayani selaku kedua orang tua, yang senantiasa mendoakan, memberikan motivasi dan berbagai macam dukungan hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Nenek dan Paman tercinta, Nenek Djuhairiyah dan Bapak Wady Santoso yang telah mendoakan, dan memberi dukungan hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Bapak dan Ibu dosen pembimbing, Bapak Drs. Agus Priyono M.M., dan Ibu Ema Desia Prajitiastari, S.E., M.M., yang telah sabar membimbing dan memberikan arahan serta solusi atas kendala yang dialami selama pembuatan skripsi hingga skripsi ini dapat terselesaikan. Semoga bapak dan ibu senantiasa diberikan kesehatan dan kebaikannya dibalas oleh Tuhan Yang Maha Esa.
4. Teman-teman sejak SMA, Aurelia Flavia Ayu Octania, Nada Fara Maulana, M. Ilman Fajri dan Adelia Titania yang senantiasa memberikan motivasi, semangat dan berbagai macam bantuan selama ini terutama dalam proses pengerjaan skripsi ini.
5. Teman-teman semasa kuliah, M. Abu Amar, Erika, Siska dan Devi yang telah banyak memberi warna dalam masa perkuliahan selama ini.
6. Teman baik, Ferry Fathur Rahman yang telah menemani dan menghadirkan motivasi dalam proses pengerjaan skripsi ini.
7. Teman-teman KKN 333 Desa Mojosari yang senantiasa memberikan semangat selama pengerjaan skripsi ini.

MOTTO

“...dan tidak ada kesuksesan bagiku melainkan atas pertolongan Allah”
(QS. Huud: 88)

“Percayalah kepada Tuhan dan lakukanlah yang baik, diamlah di negeri dan berlakulah setia, dan bergembiralah karena Tuhan, maka Ia akan memberikan kepadamu apa yang diinginkan hatimu. Serahkanlah hidupmu kepada Tuhan dan percayalah kepadaNya, dan Ia akan bertindak”
(Mazmur 37: 3-5)

“We explored, we made mistakes, we learned what works and what doesn't work for us, we dance to our own beat, we creat our own rhytm. We carry the lesson”
(Luna Lovegood)



RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi dan Kompensasi, terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo; Meidara Ayu Aulia; 160810201059; 2020; 123 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Setiap organisasi hendaknya memiliki sumber daya manusia yang baik khususnya untuk produktivitas jangka panjang. Dikarenakan hal tersebut, peningkatan keterampilan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi menjadi hal yang penting untuk diperhatikan dan dikembangkan. Dalam hal ini dibutuhkan perilaku individu yaitu kemampuan interpersonal yang tergolong dalam lingkup *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dari survei yang telah dilakukan diketahui bahwa terdapat perubahan positif khususnya dalam perilaku serta kualitas pelayanan masyarakat yang diberikan oleh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo. Maka dari itu, hal yang dikaji dalam penelitian ini adalah mengenai pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi dan Kompensasi, terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menguji dan menganalisis apakah kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi dan kompensasi merupakan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo secara parsial. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 55 orang, dengan metode penarikan sampel yaitu *purposive sampling* dan diperoleh 46 orang pegawai. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner, wawancara, dan studi pustaka. Adapun metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari persamaan regresi linier berganda $Y = 8,207 + 0,906x_1 + 0,283x_2 + 0,641x_3 + e$ dengan menggunakan SPSS 25 hasil uji t menunjukkan t hitung pada variabel kepemimpinan partisipatif = 3,510 dengan nilai signifikansi = 0,001 < 0,05 yang berbunyi “ada pengaruh signifikan kepemimpinan partisipatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo”. Hasil uji t menunjukkan t hitung pada variabel budaya organisasi = 3,128 dengan nilai signifikansi = 0,003 < 0,05 yang berbunyi “ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo”. Selanjutnya hasil uji t menunjukkan t hitung pada variabel kompensasi = 3,456 dengan nilai signifikansi = 0,001 < 0,05 yang berbunyi “ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo”.

Kesimpulan yang dapat ditarik pada penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu hendaknya pimpinan dapat memotivasi

pegawainya agar memiliki keinginan dan usaha untuk mengembangkan diri, selalu memberikan pelayanan yang terbaik terhadap masyarakat, selalu menaati peraturan yang ada serta meningkatkan kerjasama dalam tim. Organisasi yang baik seharusnya dapat tanggap dalam memperbaiki permasalahan khususnya yang berkenaan langsung dengan masyarakat.



SUMMARY

The Influence of Participatory Leadership, Organizational Culture, and Compensation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) to Civil Registry Service Office Employee Situbondo; Meidara Ayu Aulia; 160810201059; 2020; 123 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Every organization should have good human resources especially for long-term productivity. Because of this, improving the skills of human resources in an organization becomes important to note and develop. In this case, individual behavior is needed, that is interpersonal skills that are classified in the scope of Organizational Citizenship Behavior (OCB). From the survey, it has been found that there are positive changes, especially in the behavior and quality of community services provided by the Situbondo regency's population and Civil Registration Office staff. Therefore, what is examined in this research is the effect of participatory leadership, organizational culture and compensation, on Organizational Citizenship Behavior (OCB) employees of the Situbondo District Population and Civil Registration Office.

The purpose of this study is to examine and analyze whether participatory leadership, organizational culture and compensation are variables that influence the Organizational Citizenship Behavior (OCB) of the Population and Civil Registry Service Employees in Situbondo Regency partially. The population in this study was 55 people, with the sampling method that is purposive aside and obtained 46 employees. Data collection methods used were questionnaire, interview, and literature study methods. The analytical method used is multiple linear regression analysis.

Based on research results obtained from the multiple linear regression equation $Y = 8,207 + 0,906x_1 + 0,283x_2 + 0,641x_3 + e$ by using SPSS 25 t test results show t arithmetic on the participative leadership variable = 3,510 with a significance value = $0,001 < 0.05$ which reads "there is a significant influence of participatory leadership on the Organizational Citizenship Behavior (OCB) of the Situbondo District Population and Civil Registry Employees". The t-test results showed t count on the organizational culture variable = 3.128 with a significance value = $0.003 < 0.05$ which reads "there is a significant influence of organizational culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees at the Office of Population and Civil Registration in Situbondo Regency". Furthermore, the t test results showed t arithmetic on the compensation variable = 3.456 with a significance value = $0.001 < 0.05$ which reads "there is a significant effect of compensation on the Organizational Citizenship Behavior (OCB) of the Civil Servants at the Situbondo Regency".

The conclusion in this study is that participatory leadership, organizational culture and compensation have a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). The advice that can be given in this research is that leaders should be able to motivate their employees to have the desire and effort to develop themselves, always providing the best service to the community, always obeying existing regulations and increasing teamwork. A good organization should be

responsive in fixing problems, especially those that deal directly with the community.



PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi dan Kompensasi, terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S-1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Dalam penulisan skripsi ini tentu masih memiliki banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan sebagai penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu disampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M., selaku Koordinator Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Agus Priyono M.M., selaku Dosen Pembimbing Utama sekaligus Dosen Pembimbing Akademik dan Ibu Ema Desia Prajitasari, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan motivasi, semangat, bimbingan, saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Ibu Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si., Bapak Drs. Budi Nurhardjo, M.Si., dan Bapak Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb., selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan bimbingan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan staf administrasi yang telah memberikan bantuannya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

8. Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta, Bapak Djony Soesanto dan Ibu Tutik Prihandayani, nenek serta paman yang senantiasa mendoakan, memberikan motivasi, dukungan materi maupun non-materi, serta berbagai macam bentuk pengorbanannya selama ini hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Teman-teman seperjuangan mahasiswa program studi manajemen angkatan 2016, yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas kebersamaan dan semangatnya dalam berbagai hal.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 18 Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Kepemimpinan Partisipatif	10
2.1.2 Budaya Organisasi.....	12
2.1.3 Kompensasi.....	17
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	21
2.2 Penelitian Terdahulu	26
2.3 Kerangka Konseptual	31
2.4 Hipotesis Penelitian.....	31
2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	31

2.4.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	32
2.4.3 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan	32
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Rancangan Penelitian	34
3.2 Populasi dan Sampel	34
3.3 Jenis dan Sumber Data	35
3.3.1 Jenis Data.....	35
3.3.2 Sumber Data.....	35
3.4 Metode Pengumpulan Data	36
3.5 Identifikasi Variabel.....	36
3.6 Definisi Operasional Variabel	37
3.7 Skala Pengukuran	40
3.8 Metode Analisis Data	40
3.8.1 Uji Instrumen	40
3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda	42
3.8.3 Uji Asumsi Klasik	43
3.8.4 Uji Hipotesis	44
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah	45
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	47
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	47
4.1.1 Sejarah Singkat	47
4.1.2 Visi dan Misi.....	48
4.1.3 Struktur Organisasi.....	49
4.1.4 <i>Job Description</i>	50
4.2 Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian	51
4.2.1 Karakteristik Responden.....	51
4.2.2 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian	54
4.3 Hasil Analisis Data.....	60
4.3.1 Uji Validitas	60
4.3.2 Uji Reliabilitas	61
4.3.3 Uji Normalitas Data.....	62

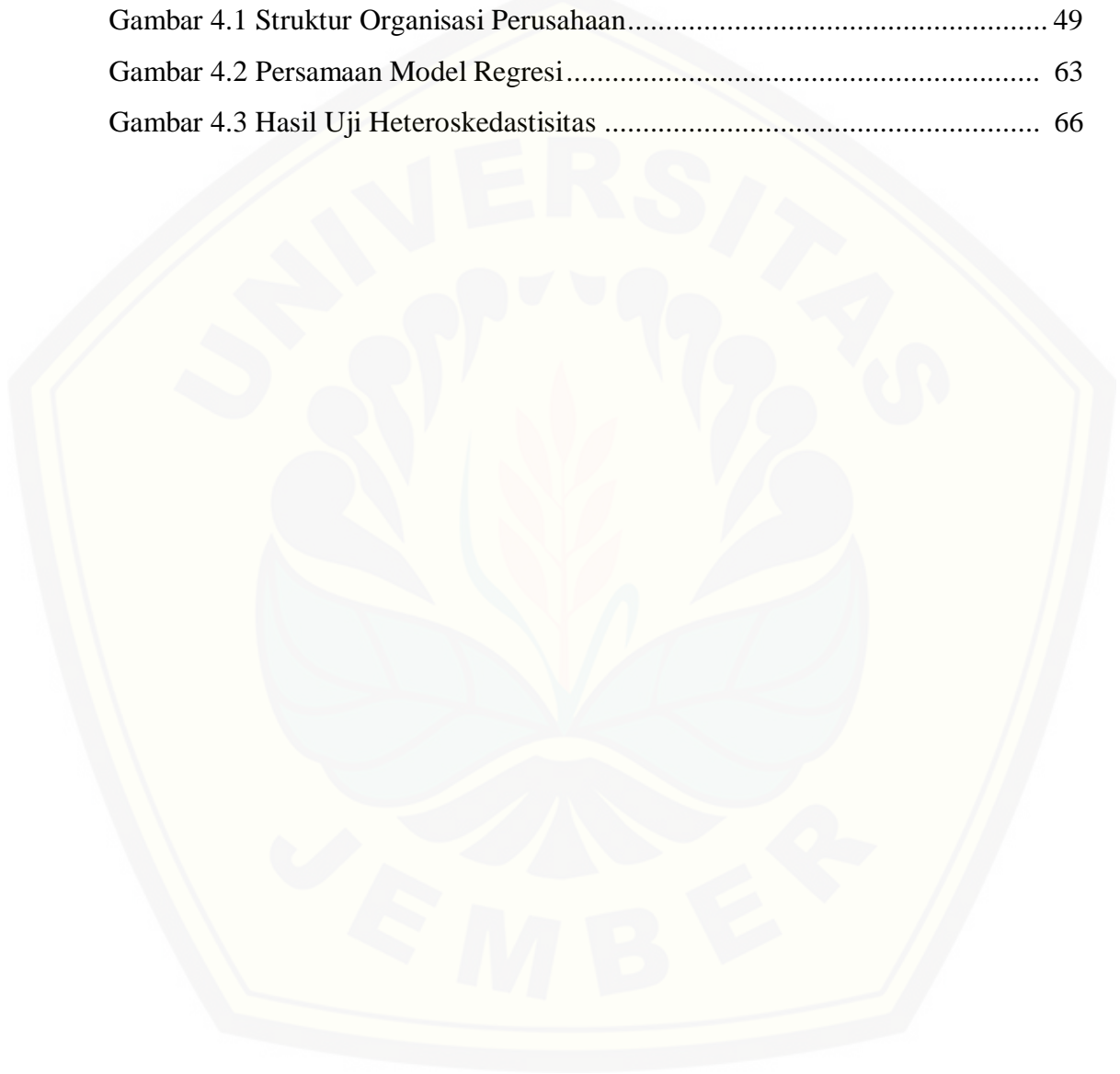
4.3.4 Uji Analisis Regresi Linier Berganda	62
4.3.5 Uji Asumsi Klasik	64
4.3.6 Uji Hipotesis	66
4.4 Pembahasan Atas Hasil Penelitian	67
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap OCB	68
4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB	70
4.4.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap OCB	75
4.5 Keterbatasan Penelitian	78
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	79
5.1 Kesimpulan	79
5.2 Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	85

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 4.1 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
Tabel 4.2 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Usia.....	52
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	53
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	53
Tabel 4.5 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Partisipatif ...	54
Tabel 4.6 Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi.....	55
Tabel 4.7 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompensasi.....	57
Tabel 4.8 Jawaban Responden Terhadap Variabel OCB.....	58
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas	60
Tabel 4.10 Hasil Uji reliabilitas.....	61
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas	62
Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Linier Berganda	63
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas	65
Tabel 4.14 Hasil Uji t.....	66

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	31
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	45
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan.....	49
Gambar 4.2 Persamaan Model Regresi.....	63
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	66



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	85
Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden	90
Lampiran 3. Uji Validitas	98
r tabel.....	102
Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas	103
Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas	104
Lampiran 6. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	105
Lampiran 7. Hasil Uji Multikolinieritas	106
Lampiran 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas	107
Lampiran 9. Hasil Uji Hipotesis (Uji t).....	108
T tabel.....	109

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era ini banyak fenomena yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi berkaitan dengan aspek Sumber daya manusia (SDM). Setiap organisasi hendaknya memiliki sumber daya manusia yang baik serta dapat berpengaruh terhadap keefektifan kinerja organisasi terutama dalam produktivitas jangka panjang. Hal ini dilakukan semata-mata sebagai salah satu upaya dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia memegang peran penting guna menghadapi perubahan yang terjadi dalam organisasi. Hal ini juga merupakan aset penting yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam menjalankan fungsinya. Suatu organisasi harus bisa menumbuhkan kemampuan dan memupuk keterampilan SDM guna meningkatkan produktivitas pegawai.

Suatu organisasi memiliki tujuan untuk mencapai keunggulan, baik keunggulan untuk bersaing dengan organisasi lain, mempertahankan eksistensi organisasinya maupun untuk mengembangkan dan memperbaiki pelayanannya. Sumber daya manusia menjadi unsur yang menggerakkan organisasi dalam pencapaian visi dan misi dan diharapkan dapat memiliki kompetensi terhadap berbagai fungsi organisasi. Sumber daya manusia dapat menjadi sumber daya yang signifikan bagi keunggulan kompetitif serta menjadi bagian penting dari strategi suatu organisasi. Kualitas suatu organisasi bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang berada di dalamnya. Kemajuan dan produktivitas yang baik seringkali terjadi pada organisasi yang berorientasi pada manusia. Untuk membentuk pegawai yang memiliki keahlian, suatu organisasi perlu bersikap responsive dalam memahami hal apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai yang terdapat di dalam organisasi tersebut.

Organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang dapat melakukan lebih dari tugas yang wajib dilakukan oleh mereka. Dikarenakan hal tersebut, maka peningkatan keterampilan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi menjadi

hal yang sangat penting untuk diperhatikan dan dikembangkan. Dalam hal ini dibutuhkan perilaku individu yaitu kemampuan interpersonal yang tergolong dalam lingkup *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, seperti membantu individu lain dalam tim, sukarela mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan peraturan dalam organisasi, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja (Titisari, 2014:5), yaitu dimana pegawai akan melakukan tugas yang sebenarnya bukanlah tugas pokoknya. Hal ini biasanya akan dilakukan setelah pegawai selesai melakukan kewajiban atau tugas pokoknya sendiri. Koordinasi dan kerjasama yang baik antar pegawai akan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam organisasi.

Pegawai yang baik adalah pegawai yang cenderung menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di lingkungan kerjanya, sehingga sebuah organisasi akan menjadi lebih baik dalam produktivitasnya (Titisari, 2014). Walaupun perilaku *OCB* tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja, tetapi penerapan perilaku *OCB* secara keseluruhan dapat mempengaruhi keefektifan organisasi dan menjadi nilai tambah dari masing-masing individu yang melakukannya. Berdasarkan karakteristik yang ditampilkan individu ketika melakukan *OCB*, meningkatnya perilaku *OCB* dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri pegawai (internal) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dan sebagainya serta faktor yang berasal dari luar pegawai (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya organisasi (Organ et al, 2006:10).

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting, karena seorang pemimpin harus dapat mendorong orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya agar mau bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan suatu organisasi dapat berjalan dengan baik ataupun tidak karena kepemimpinan meliputi proses untuk mempengaruhi orang lain terutama

orang-orang yang turut serta bekerja dan berkontribusi di dalam organisasi tersebut (Rivai, 2004:65).

Sebuah organisasi cenderung akan berjalan efektif jika kepemimpinan yang diterapkan dapat membuat kerjasama antara pimpinan dan bawahan berjalan harmonis dan selaras. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya OCB adalah kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Menurut Podsakof *et. al.* dalam Kartikarini (2015:17) kepemimpinan memiliki pengaruh kuat pada pegawai untuk menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* khususnya melalui kualitas hubungan pegawai dengan pemimpinnya. Zahrotul Izzah (2015) pada penelitiannya mengemukakan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Selain faktor kepemimpinan, suatu organisasi dapat dikatakan baik ketika organisasi tersebut berhasil membentuk budaya organisasi yang kuat karena di dalamnya terdapat individu yang memiliki tujuan serta perilaku yang cenderung serupa dan efektif dalam meningkatkan produktivitas. Budaya organisasi merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi (Titisari, 2014:55). Budaya organisasi merupakan merupakan suatu kerangka kerja kognitif yang terdiri atas sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2003).

Budaya organisasi yang kuat dapat membangun kerja sama yang baik antar pegawai dan mampu meningkatkan efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut Robbins dan Judge dalam Sakapurnama (2014) budaya organisasi berupaya mengukur bagaimana pegawai memandang organisasinya, seperti apakah organisasi tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja bersama tim, menghargai inovasi yang ada, sehingga budaya organisasi menjadilah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Organ (1995) juga menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan kondisi awal yang dapat memicu terjadinya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam diri pegawai. Penelitian yang telah menunjukkan hubungan pengaruh

budaya organisasi terhadap timbulnya perilaku *OCB* dilakukan oleh Bernadetha (2016) dan menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Selain kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi, kompensasi juga dianggap dapat mempengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Kompensasi merupakan apa pun yang diterima oleh pegawai sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Organisasi harus dapat mengembangkan sistem manajemen yang mengatur kompensasi secara efektif dan layak agar membantu untuk menarik serta mempertahankan pegawai yang kompeten dan berbakat yang telah membantu organisasi mewujudkan tujuannya (Robbins dan Coulter, 2010:279).

Kompensasi ini merupakan bentuk imbalan, baik berbentuk uang maupun hal lainnya yang diterima pegawai atas usaha-usaha yang dihasilkannya. Pemberian kompensasi dapat memengaruhi perilaku yang dilakukan pegawai terhadap tugas yang dikerjakan. Kompensasi merupakan salah satu aspek yang membangun kepuasan kerja (Herzberg, 2000). Pengaruh kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diperkuat dengan pendapat yang disampaikan Sloat (1999) yaitu bahwa pegawai akan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab apabila mereka puas terhadap pekerjaannya, menerima perlakuan yang baik, sportif dan penuh perhatian. Apabila kompensasi yang diberikan dianggap sesuai dengan kontribusi yang telah mereka berikan terhadap organisasi, maka pegawai akan berperilaku positif terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya. Penelitian yang dilakukan oleh Erika dan Hamidah (2018) menyatakan bahwa kompensasi dapat berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Pegawai yang mampu menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat disebut sebagai pegawai yang baik karena perilaku ini memiliki pengaruh efektif dalam produktivitas organisasi. Hal ini juga berlaku pada organisasi di bidang pelayanan (jasa). Salah satu organisasi sektor publik di bidang pelayanan jasa dalam bidang pemerintahan adalah Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo. Dalam reformasi demokrasi,

pembangunan nasional dilaksanakan secara bersama-sama oleh pemerintah dan masyarakat. Hal ini mengartikan bahwa di dalam pembangunan, yang ditingkatkan kualitasnya tidak saja pemerintah pusat sebagai administrator dan dinamisator, tetapi juga dinas-dinas dalam pemerintahan daerah termasuk pegawai-pegawai di dalamnya.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo adalah lembaga yang bertugas untuk melayani masyarakat dengan menyediakan layanan kependudukan dan pencatatan data masyarakat seperti mengurus akta kelahiran, kartu keluarga (KK), akta perkawinan, surat keterangan pindah serta pembuatan kartu identitas kependudukan. Sebagai organisasi sektor publik, seringkali dinilai tidak produktif, tidak efisien, miskin inovasi dan kreativitas dan berbagai kritikan lain yang menggambarkan bahwa organisasi yang dikelola pemerintah seringkali memiliki kinerja dengan kualitas rendah (Titisari, 2014:1). Bagi kondisi tersebut, banyak hal yang perlu untuk diperbaharui, disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan nyata di masyarakat.

Persepsi demikian juga turut melekat pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo. Pengurusan dokumen kependudukan seringkali melalui proses yang berbelit-belit, memakan waktu yang lama bahkan seringkali terdapat informasi mengenai maraknya praktik pungli untuk mempercepat proses pengurusan dokumen kependudukan ini. Hal ini bahkan diperkuat dengan adanya portal berita yang menyebutkan kurang baiknya pelayanan yang diberikan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo. Dilansir dari laman Sketsa Online di tanggal 12 Juli 2018 yang menyebutkan bahwa masyarakat kerap mengeluhkan kacaunya pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo. Masyarakat mengatakan bahwa mereka seringkali kehabisan nomor antrian untuk mendapatkan pelayanan padahal telah datang sebelum jam aktif kantor. Bahkan salah satu warga mengeluhkan proses yang terkesan lambat karena pegawai tidak berada pada loket pelayanan saat jam kerja.

Selain itu, dilansir dari Jatim Times di tanggal 10 Juni 2019 ketika Bupati Kabupaten Situbondo melakukan sidak pasca hari raya untuk memastikan

pegawai sektor pelayanan publik tetap masuk kerja sesuai aturan yang berlaku. Hasilnya ditemukan beberapa pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan pasti saat sidak berlangsung. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang tidak disiplin dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Setelah melalui beberapa kali rotasi pegawai, pimpinan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo saat ini diindikasikan telah menerapkan kepemimpinan partisipatif dalam memimpin pegawainya. Hal ini ditunjukkan dari keterangan beberapa pegawai yang mengatakan bahwa kini mereka merasa kontribusinya lebih dihargai. Pimpinan cenderung lebih bersedia untuk mendengarkan masukan dan pendapat pegawainya. Hal ini membuat pegawai merasa lebih dilibatkan dalam pengambilan keputusan karena berkesempatan untuk menyampaikan pendapat serta keluhannya. Namun sikap pimpinan yang terkesan ramah dan perhatian terhadap pegawainya ini ternyata belum turut meningkatkan kesadaran diri serta rasa tanggung jawab bagi masing-masing pegawai yang berakibat kurang meningkatnya produktivitas organisasi.

Selain itu, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo seperti halnya instansi pemerintahan lainnya juga menerapkan budaya organisasi yaitu dengan membuat nilai-nilai organisasi guna menjadi panutan oleh setiap pegawai yang ada di organisasi. Nilai tersebut dijadikan sebagai standart atau patokan oleh pegawai untuk mengoptimalkan dan meningkatkan produktivitas organisasi. Pegawai yang menerapkan nilai-nilai (norma) tersebut diharapkan mampu memiliki kompetensi tinggi, bermoral, dan ketaatan terhadap aturan-aturan yang ada di organisasi. Tetapi masih terdapat beberapa pegawai yang tidak menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kegiatan sehari-hari di organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan sikap pegawai yang cenderung ditemukan tidur saat jam kerja, meninggalkan tempat kerja tanpa izin, menggunakan ponsel atau bermain game online pada saat jam kerja. Pegawai juga kerap ditemukan berbincang-bincang dengan rekan kerja saat jam kerja berlangsung mengenai hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Pegawai yang melakukan hal-hal tersebut menunjukkan rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Salah satu cara yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil

Kabupaten Situbondo untuk meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang didalamnya mencakup kesadaran diri, inisiatif, ketaatan terhadap aturan, sikap toleran dan sikap aktif masing-masing individu, yaitu dengan memberikan kompensasi yang sesuai.

Selain kompensasi materi berupa gaji pokok dan tunjangan kinerja serta tunjangan kesehatan, pegawai juga diberikan kompensasi karir. Kompensasi ini ditunjukkan dengan pemberian apresiasi oleh pimpinan dan sesama rekan kerja, seperti halnya diberi pujian serta motivasi dalam bekerja. Mereka juga diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan pengetahuan dan potensinya melalui berbagai aktivitas seperti, penugasan untuk melaksanakan kegiatan dinas ke luar kota, diikutsertakan dalam pelatihan atau seminar sesuai dengan jabatan dan tugas mereka masing-masing. Pemberian kompensasi seperti ini diharapkan mampu mencukupi kebutuhan dari pegawai, mempertahankan pegawai yang berkompeten, dan tentunya akan mampu meningkatkan produktivitas organisasi.

Peningkatan kualitas pegawai dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang lebih profesional menjadi faktor penting dalam memberikan pelayanan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diantara pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo sangat diperlukan, karena melalui perilaku ini dapat tercipta rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan meningkatkan produktivitas organisasi terutama dari segi pelayanan kepada masyarakat serta membentuk sikap profesionalitas dan kerjasama tim yang solid.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo yang berusaha memberikan pelayanan terbaik agar mencapai tujuan pemerintah sebagai penyedia layanan publik yang memuaskan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang seperti yang telah dijelaskan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo?
- c. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi Akademis

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi, bahan pemikiran dan tambahan pengetahuan bagi peneliti lain yang akan

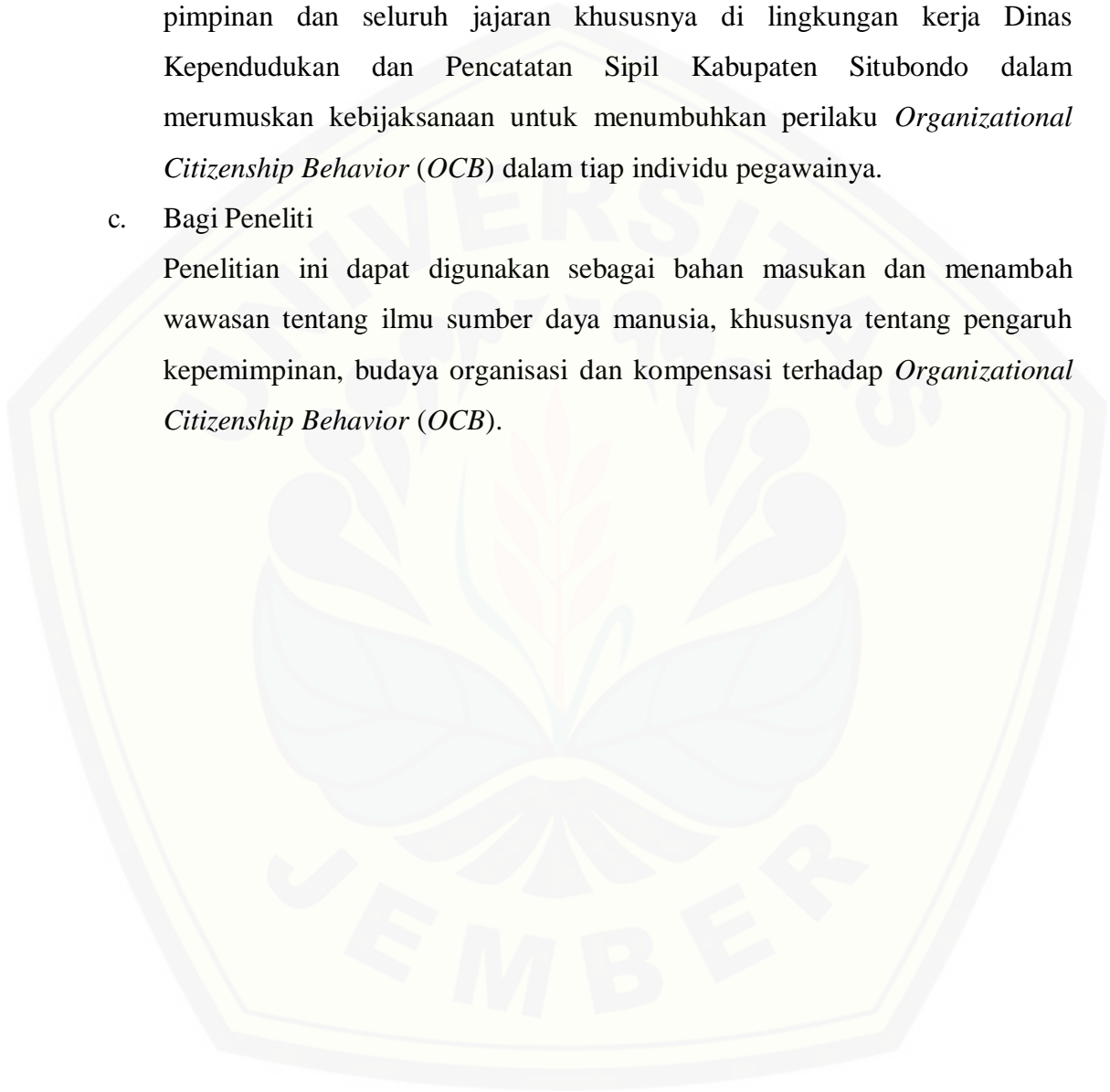
melakukan pengkajian di bidang sumber daya manusia, khususnya di sebuah instansi pemerintahan.

b. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi pimpinan dan seluruh jajaran khususnya di lingkungan kerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo dalam merumuskan kebijaksanaan untuk menumbuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam tiap individu pegawainya.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan menambah wawasan tentang ilmu sumber daya manusia, khususnya tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Partisipatif

A. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Dalam struktur organisasi pasti terdapat seorang pemimpin atau atasan yang akan mengatur jalannya organisasi. Pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi, memberi petunjuk serta mampu menentukan setiap anggota di dalam organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi (Stuart dan Morgan, 2002:352). Seorang pemimpin harus dapat memberi pengaruh kepada orang lain lebih dari ia menerima pengaruh yang diberikan orang lain kepadanya (Spillane, 1993:10). Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab dalam menentukan kemajuan organisasi. Setiap organisasi akan berusaha untuk memiliki sistem kepemimpinan yang kuat dan dapat berdampak baik bagi produktifitas organisasi serta dapat meraih tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang untuk mempengaruhi anggota kelompok guna mencapai tujuan bersama yang telah dirancang sebelumnya serta memberikan manfaat baik bagi setiap individu maupun organisasi (Sarros dan Butchatsky, 1996:215). Menurut Irham Fahmi (2016:105) kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Seorang pimpinan memiliki beberapa fungsi penting, salah satu diantaranya adalah pengambilan keputusan (Yukl, 2015:99).

Sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik apabila terdapat keharmonisan dan kerjasama antara pimpinan dan bawahan. Melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan atau hal-hal lainnya yang berkaitan dengan

kemajuan organisasi dapat meningkatkan hubungan baik antara pimpinan dan bawahan. Pegawai akan dapat merasa lebih dihargai oleh pimpinan dan diharapkan dapat melaksanakan keputusan yang telah diambil dengan lebih baik. Melibatkan orang lain dalam membuat keputusan akan lebih mungkin menemukan solusi yang baik atas masalah yang ada serta meningkatkan kualitas keputusan tersebut (Yukl, 2009).

Efektifitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan membaca situasi yang dihadapi agar dapat menyesuaikan kepemimpinan yang cocok dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang ada. Kepemimpinan partisipatif merupakan usaha pimpinan untuk mendorong dan memfasilitasi partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan (Yukl, 2015:99). Seorang pimpinan yang menerapkan tipe partisipatif dalam kepemimpinannya cenderung mengajak bawahannya untuk ikut berperan aktif baik secara mental, spiritual, fisik maupun materiil dalam berbagai aktifitas organisasi. Salah satunya adalah dengan mengizinkan pegawai untuk menyampaikan saran dan ide yang berguna untuk kemajuan organisasi. Menurut Hasibuan (2006:205), kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi anggotanya. Kepemimpinan partisipatif cenderung akan meningkatkan kedekatan hubungan kerjasama antara pimpinan dan bawahan.

B. Ciri-ciri Kepemimpinan Partisipatif

Adapun ciri kepemimpinan partisipatif menurut Edison (2017:98) adalah sebagai berikut:

- a. Keputusan diambil melalui pertimbangan saran dan atau diskusi (*brainstorming*) bersama bawahan atau orang lain.
- b. Berorientasi pada tujuan dan mendorong pegawai untuk berkinerja tinggi melalui ide-idenya.
- c. Luwes dan tidak kaku serta dapat bersinergi dengan bagian-bagian lainnya.

C. Jenis dan Indikator Pengukuran Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga terdiri dari berbagai bentuk ditinjau dari cara pengambilan keputusan. Menurut Yukl (2015:100) terdapat empat jenis pengambilan keputusan, yaitu:

1) Keputusan Otokratis

Pada jenis ini, keputusan dibuat sendiri oleh pemimpin tanpa meminta pendapat atau saran dari orang lain. Adapun indikator pengukurannya adalah sebagai berikut:

- a) Pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa meminta pendapat orang lain.
- b) Orang lain tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan yang dibuat.
- c) Tidak ada partisipasi

2) Konsultasi

Pada jenis ini, pemimpin akan menanyakan terlebih dahulu pendapat dan gagasan orang lain, kemudian keputusan akan dibuat sendiri dengan mempertimbangkan saran yang telah diperolehnya. Adapun indikator pengukurannya adalah sebagai berikut:

- a) Pemimpin akan menanyakan pendapat dan gagasan.
- b) Keputusan akan diambil sendiri dengan mempertimbangkan pendapat dan saran dari pegawai atau bawahan.

3) Keputusan Bersama (Demokratis)

Pada jenis ini, pemimpin akan mengadakan pertemuan dengan orang lain atau pegawainya untuk mendiskusikan masalah keputusan dan mengambil keputusan bersama. Adapun indikator pengukurannya adalah sebagai berikut:

- a) Pemimpin mendiskusikan keputusan dengan karyawan.
- b) Keputusan diambil bersama.
- c) Pemimpin dan karyawan tidak memiliki pengaruh atas keputusan terakhir.

4) Pendelegasian

Pada jenis ini, pemimpin memberikan otoritas serta tanggung jawab kepada seseorang atau sekelompok orang untuk mengambil keputusan. Pemimpin biasanya menjelaskan dimana batasan akhir keputusan itu harus berada atau tidak perlu lagi diminta sebelum keputusan dilaksanakan. Adapun indikator

pengukurannya adalah sebagai berikut:

- a) Pemimpin memberikan wewenang pada karyawan dalam pengambilan keputusan.
- b) Pemimpin memberi tahu karyawan pada batasan mana keputusan itu berada.
- c) Persetujuan pemimpin tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan.

Kepemimpinan partisipatif dapat membentuk komunikasi yang efektif dan terbuka antara pemimpin dan pegawai. Pendapat, saran dan kritik dari bawahan sangat dibutuhkan guna terciptanya situasi kerja yang saling mendukung. Kepemimpinan dan proses pengambilan keputusan di dalamnya akan terasa tidak monoton dan menjadi lebih fleksibel. Hal ini juga mewujudkan kerjasama yang kuat dalam pencapaian tujuan bersama (Fitriani, 2013:994).

Menurut Wahjosumidjo (1984:58-59) kepemimpinan partisipatif juga dapat dilihat dan diukur melalui indikator:

1) Pengambilan Keputusan

Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.

2) Pelaksanaan Pekerjaan

Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.

3) Hubungan Pimpinan dan Bawahan

Hubungan pimpinan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.

4) Motivasi

Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

D. Manfaat Kepemimpinan Partisipatif

Beberapa manfaat kepemimpinan partisipatif yang pernah disampaikan oleh Yukl (2015) diantaranya adalah :

1) Kualitas keputusan

Melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kualitas sebuah keputusan ketika karyawan memiliki informasi dan pengetahuan lebih dari pemimpin dan mau bekerja sama dalam pemecahan masalah guna memperoleh keputusan yang terbaik.

2) Penerimaan keputusan

Ketika seorang karyawan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan hal itu menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan komitmen orang-orang yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

3) Kepuasan terhadap keputusan

Karyawan cenderung merasa diperlakukan dengan hormat dan baik apabila diberikan kesempatan untuk menyatakan pendapat dan ikut andil dalam pemilihan keputusan, hal ini dapat memberikan kepuasan sendiri terhadap keputusan yang diambil.

4) Pengembangan ketrampilan partisipan

Pengalaman dalam membantu pengambilan keputusan yang kompleks memberikan pengalaman pada karyawan serta membuat karyawan belajar bagaimana cara pengambilan keputusan.

2.1.2 Budaya Organisasi

A. Pengertian Budaya Organisasi

Memahami budaya suatu organisasi tidaklah mudah, sebab nilai-nilai yang dianut dalam organisasi tidak dapat diamati secara langsung dan tergambar secara gamblang. Diperlukan pengamatan dan penilaian terhadap setiap situasi dan kondisi yang mungkin berubah dan membentuk sebuah budaya dalam suatu organisasi. Victor Tan (2002:26) mengatakan bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi yang akan berperan sebagai landasan bagi setiap individu dalam suatu organisasi untuk bersikap dan mengambil tindakan. Budaya organisasi merupakan perangkat asumsi atau sistem

keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota dalam organisasi untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2009:113). Budaya organisasi yang kuat akan memengaruhi perilaku dan kinerja setiap anggota atau pegawai di dalamnya yang kemudian akan dapat meningkatkan produktivitas serta keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Pearce dan Robinson (2008) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah asumsi-asumsi penting yang dipegang bersama oleh setiap anggota dalam suatu organisasi, tidak berwujud namun ada dan hadir, menyediakan arti, arahan serta menjadi dasar atas setiap tindakan. Budaya organisasi akan memberikan gambaran umum dan pemahaman terhadap aspek-aspek dalam suatu organisasi. Gambaran ini selanjutnya akan menentukan perilaku pegawai di dalamnya. Suatu budaya yang kuat dalam organisasi tercermin dari perilaku setiap pegawainya yang dapat memegang kukuh nilai-nilai yang telah tercipta dan disepakati bersama. Ivancevich *et al.*, (2007) mengemukakan bahwa organisasi akan mampu beroperasi secara efisien hanya ketika ada nilai yang diyakini bersama di antara pegawai di dalamnya. Maka, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pola pemikiran dasar atau keyakinan yang kemudian menjadi pedoman bagi setiap anggota di dalam sebuah organisasi. Ketika budaya organisasi sudah melekat kuat maka akan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan.

B. Faktor Timbulnya Budaya Organisasi

Brown (1998:231) menyebutkan bahwa suatu budaya organisasi dapat timbul melalui beberapa faktor, yaitu:

1) Pendiri organisasi

Seorang pemimpin memiliki peran kunci dalam mempengaruhi pegawai. Pemimpin merupakan unsur pertama yang akan membawa dan membentuk budaya organisasi karena melalui pengaruhnya terhadap anggota organisasi yang lain ia akan membawa nilai-nilai yang kemudian dijadikan pedoman atau acuan bersama.

2) Pengalaman organisasi.

Pengalaman organisasi dalam menghadapi lingkungan eksternal akan mengembangkan berbagai sikap dan nilai tertentu. Hal ini kemudian akan diterapkan ketika mereka dihadapkan pada masalah, pengambilan kebijakan ataupun pengelolaan produk dan pelayanan.

3) Pegawai.

Hubungan kerja pegawai mencerminkan aktivitas utama organisasi yang akan membentuk sikap dan nilai pada masing-masing individu. Hal ini kemudian membuat pegawai membawa harapan, nilai dan sikap yang mereka miliki dalam setiap kegiatan organisasi.

C. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa dimensi dan indikator guna menilai budaya organisasi yang diterapkan termasuk dalam budaya yang kuat atau lemah. Dimensi dan indikator budaya organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison (2017: 129-132):

1) Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

- a) Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b) Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c) Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.
- d) Anggota melakukan usaha-usaha untuk memberikan layanan terbaik kepada masyarakat.

2) Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejanya dengan antusias

- a) Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.

b) Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

3) Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

a) Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.

b) Anggota sangat menghargai dan menghormati pelanggan serta melayani dengan baik.

c) Antar bagian yang ada, memandang bagian lain sebagai pelanggan internal yang harus dilayani.

d) Anggota kelompok saling membantu.

e) Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

4) Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

a) Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.

b) Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.

c) Setiap anggota selalu berusahakan untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

5) Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

a) Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.

b) Setiap ada masalah dengan tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Sedangkan menurut Wirawan (2007:129) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1) Pelaksanaan Norma

Norma adalah pelaksanaan sebuah perilaku yang menentukan respon

karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma sangat penting pada organisasi karena mengatur perilaku karyawan, sehingga perilaku karyawan dapat diramalkan dan dikontrol.

2) Pelaksanaan Nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan sebuah pedoman atau kepercayaan yang digunakan oleh organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan yang berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus kita lakukan.

3) Kepercayaan

Kepercayaan organisasi erat kaitannya dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan menggambarkan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan

4) Berorientasi kepada semua kepentingan anggota

Kerja tim yang dilaksanakan oleh anggota terhadap tupoksi mereka akan terkait dengan tim bagian lain yang berbeda tupoksinya. Apabila anggota melaksanakan tugasnya dengan teliti dan cermat, mereka akan selalu berorientasi kepada sesama anggota agar dapat mencapai target organisasi.

5) Agresif dalam bekerja

Kualitas keahlian, disiplin, rajin, sehat dan agresif (berkemauan) dalam bekerja akan dapat menghasilkan Produktivitas yang tinggi.

6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Untuk menjaga kestabilan kerja maka harus dipertahankan performa diatas.

D. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi juga memiliki beberapa fungsi yang dijelaskan oleh Robbins (2015:359), yaitu:

- a. Budaya berperan untuk mendefinisikan batas, artinya budaya dapat menciptakan perbedaan antara salah satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

- b. Budaya berfungsi untuk menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
- c. Budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri sendiri atau kepentingan perorangan.
- d. Budaya juga berfungsi untuk mendorong stabilitas dari sistem sosial, menjadi perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh setiap pegawai.
- e. Budaya juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari para pegawai.

Adapun pengertian fungsi budaya organisasi Menurut Rivai dan Sagala (2009:430) sebagai berikut:

- 1) Budaya memiliki suatu peran menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya atau menetapkan sesuatu tanpa batasan.
- 2) Anggota organisasi diberikan identitas oleh budaya yang diterapkan.
- 3) Budaya memudahkan timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu.
- 4) Budaya sangat penting untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku pegawai.

Bisa dikatakan bahwa fungsi dari budaya organisasi menunjukkan peran penting atau kegunaannya disuatu organisasi, peran dan kegunaan ini nantinya dijadikan patokan untuk membuat suatu kebijakan-kebijakan yang diikuti oleh semua anggota di organisasi.

E. Cara Membentuk Budaya Organisasi yang Kuat dan Positif

Setiap pimpinan didorong untuk dapat mengambil risiko dan mampu berinovasi serta memperhatikan bukan hanya apakah tujuan yang akan dicapai, melainkan juga bagaimana. Sebuah budaya yang kuat dan mengikuti standar etika yang berlaku, akan memberi pengaruh yang positif terhadap perilaku kerja pegawai di dalam organisasi. Konsekuensi atas budaya organisasi yang memberi

dampak negatif dapat menuntun terhadap kekacauan organisasi, adanya pemboikotan atau tuntutan dari konsumen, denda, perkara hukum dan regulasi pemerintah. Menurut Robbins dan Judge (2017:372) beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pimpinan untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat dan lebih positif diantaranya adalah:

- 1) Menjadi panutan yang baik dan menampilkan perilaku positif
Pegawai akan cenderung melihat dan mencontoh perilaku dari pimpinan. Menjadikan hal tersebut sebagai patokan dalam berperilaku di lingkungan organisasi. Maka sebaiknya pimpinan memberikan contoh yang baik.
- 2) Mengomunikasikan ekspektasi yang positif
Meminimalkan ketidakjelasan dengan membagikan kode etik organisasional yang menyatakan prinsip dasar organisasi dan aturan sikap yang mana para pegawai harus mematuhi.
- 3) Menyediakan pelatihan yang positif
Mengadakan seminar, lokakarya, serta program pelatihan untuk menegakkan standar etika atau sikap dalam organisasi, menjelaskan apakah praktik-praktik yang diperbolehkan serta membahas mengenai dilema-dilema etis yang ada.
- 4) Pemberian penghargaan dan hukuman
Memberikan imbalan yang tampak bagi mereka yang bertindak secara etis dan memberikan hukuman yang cukup dapat mempengaruhi bagi mereka yang bertindak negatif atau tidak sesuai dengan standar perilaku dan etika yang ada dalam organisasi.
- 5) Menyediakan mekanisme perlindungan
Menyediakan mekanisme secara formal sehingga para pegawai dapat membahas dilema atau permasalahan yang dialami dengan rasa tenang.

2.1.3 Kompensasi

A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu,

kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah intensif; kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan pegawai) (Hasibuan, 2013:118). Menurut Bangun (2012:255) kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Menurut Mondy (2008:4) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para pegawai sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh lembaga kepada pegawai, karena pegawai tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga yang bersangkutan. Dengan kata lain, kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang (*financial*), barang, atau jasa, yang diterima oleh pegawai karena telah melaksanakan tugasnya (Ulfatin dan Triwijayanto, 2016:120).

Edison (2017:152-153) membagi kompensasi menjadi dua jenis yaitu kompensasi normatif dan kompensasi kebijakan. Pembagian ini didasarkan pada perilakunya yang mengacu pada perundang-undangan yang berlaku. Kompensasi bersifat normatif merupakan kompensasi minimum yang harus diterima oleh pegawai atas pekerjaannya yang terdiri atas gaji atau upah, tunjangan tetap, tunjangan kesehatan serta tunjangan hari raya atau keagamaan. Sedangkan kompensasi kebijakan merupakan pemberian kompensasi yang didasari kebijakan atau karena adanya pertimbangan khusus seperti tunjangan profesional, tunjangan makan dan transpor, bonus, uang cuti, jasa produksi maupun pemberian kesempatan berlibur bersama ataupun sendiri-sendiri bagi pegawai.

B. Tujuan Pemberian Kompensasi

Telah disebutkan sebelumnya bahwa tujuan utama pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai. Jika dijelaskan lebih lanjut, menurut Suwatno (2014: 224-225) tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. Menghargai prestasi kerja

Pemberian kompensasi yang memadai dan sesuai dengan kinerja pegawai merupakan suatu bentuk penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja pegawainya.

b. Menjamin keadilan

Sistem kompensasi yang baik akan menjamin terwujudnya keadilan bagi dan di antara pegawai dalam perusahaan. Masing-masing pegawai akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan serta prestasi kerjanya.

c. Mempertahankan pegawai

Sistem kompensasi yang baik akan membuat pegawai merasa betah untuk bekerja di bawah naungan organisasi tersebut, sehingga diharapkan akan dapat mengurangi tingkat keluarnya pegawai dari organisasi atau perusahaan.

d. Memperoleh pegawai yang bermutu

Sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon pegawai. Dengan banyaknya pelamar atau calon pegawai, maka suatu organisasi atau perusahaan akan memiliki banyak alternatif dalam memilih pegawai yang bermutu tinggi di antara pelamar atau calon pegawai yang ada.

e. Pengendalian biaya

Pemberian kompensasi yang baik dan sesuai akan mengurangi pengeluaran biaya khususnya dalam hal rekrutmen yang harus dilakukan jika dalam suatu organisasi banyak pegawai yang keluar atau berhenti bekerja.

f. Memenuhi peraturan yang berlaku.

Sistem administrasi kompensasi yang baik akan mengadaptasi peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga akan menghindari adanya gugatan dari pihak pegawai maupun pihak eksternal lainnya.

Sedangkan tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2001:121-122) adalah sebagai berikut :

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi dapat terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati, Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

2) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa yang diberikan maka, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Manajer akan mudah memotivasi karyawannya, jika balas jasa yang diberikan cukup besar.

5) Stabilitas karyawan

Stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil dengan adanya program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif.

6) Disiplin

Karyawan akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku ketika pemberian balas jasa yang cukup besar sehingga begitu disiplin karyawan semakin baik.

7) Pengaruh serikat buruh

Pemberian program kompensasi yang baik akan membantu menghindarkan serikat buruh dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah

Intervensi pemerintah dapat dihindarkan jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum).

Pemberian kompensasi bukan semata-mata untuk mencukupi kebutuhan karyawan saja, akan tetapi dengan memberikan kompensasi, perusahaan mampu mendapatkan karyawan dengan bibit unggul, berkualitas dan potensial sehingga mampu meraih keunggulan kompetitif dari pesaingnya. Mampu mempertahankan karyawan terbaik yang dimiliki perusahaan, memotivasi untuk tetap berkarya dengan kinerja terbaiknya.

C. Indikator Pengukuran Kompensasi

Indikator untuk mengukur pemberian kompensasi menurut Ulfatin (2016:123) diantaranya adalah:

a. Gaji dan Upah

Gaji dan upah umumnya disebut sebagai kompensasi utama, karena hal ini yang kemudian menjadi gantungan hidup atau sumber nafkah bagi setiap pegawai dalam menghidupi baik dirinya sendiri maupun keluarganya.

b. Insentif

Insentif dipandang sebagai penghargaan atau ganjaran yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan di luar pemberian gaji atau upah yang bertujuan untuk memotivasi para pegawai agar produktivitas kerjanya semakin tinggi.

c. Tunjangan

Pada umumnya, tunjangan diberikan sebagai tambahan gaji atau upah yang berfungsi untuk mensejahterakan pegawai. Ada berbagai macam jenis tunjangan yang biasa diberikan oleh organisasi, diantaranya adalah: tunjangan jabatan, tunjangan profesi, tunjangan keluarga, tunjangan pangan dan lain sebagainya.

d. Jaminan kesehatan dan kesejahteraan.

Beberapa jenis tunjangan yang tergolong dalam pemberian kompensasi jenis ini antara lain: asuransi jiwa, biaya pengobatan ketika sakit, koperasi (simpan-pinjam), alat-alat keselamatan kerja dan sebagainya.

e. Kompensasi karir

Imbalan karir yang biasanya diberikan oleh organisasi atau perusahaan dapat berupa rasa aman dan nyaman bagi pegawai di tempat ia bekerja, pemberian kesempatan untuk mendapatkan pengembangan profesi dan jabatan, pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi sosial

Kompensasi jenis ini dapat berwujud di antaranya: pengakuan serta penghargaan dari masyarakat atau rekan-rekan kerja serta pimpinan, pemberian ucapan selamat atas berbagai jenis pencapaian yang diraih, kekompakan antar

rekan kerja, senyuman dan pujian serta berbagai jenis kompensasi non finansial lainnya.

D. Dasar Pemberian Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem kompensasi menurut Hasibuan (2013:127), antara lain sebagai berikut:

1) Penawaran dan Permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relative semakin besar.

2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat buruh/organisasi pegawai

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktivitas kerja pegawai

Jika produktivitas pegawai baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk dan sedikit maka kompensasinya kecil.

5) Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya

Pemerintah dan undang-undang keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi pegawai.

6) Biaya hidup/*cost of living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah akan semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

7) Posisi jabatan pegawai

Pegawai yang menduduki jabatan yang lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya, pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang lebih kecil.

8) Pendidikan dan pengalaman pegawai

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, jika pegawai itu berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9) Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah akan rendah.

10) Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko yang besar maka tingkat upah/balas jasanya akan semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resikonya kecil, maka tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

2.1.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

A. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Titisari (2014:5), berpendapat bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Organ dalam Titisari (2014:5) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Menurut Djati dalam Titisari (2014:6) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku

pegawai yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, dimana perilaku tersebut melebihi perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan.

B. Faktor Timbulnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Beberapa hal yang dapat mendasari timbulnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut McClelland dalam Titisari (2014:9), yaitu:

- 1) Motif berprestasi, yaitu keinginan untuk memenuhi sesuatu yang sulit, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standard keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
- 2) Motif afiliasi, yaitu keinginan untuk meluangkan waktu dalam aktivitas dan hubungan sosial, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
- 3) Motif kekuasaan, yaitu keinginan seorang individu untuk memengaruhi, membimbing, mengajar, atau mendorong orang lain untuk berprestasi.

C. Dimensi dan Indikator Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Terdapat lima dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dikemukakan oleh Organ dalam Titisari (2014:7) yang sekaligus menjadi indikator dari perilaku *OCB* yaitu:

1) *Altruism* (Kepedulian Sosial)

Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness* (Kinerja Melebihi Standar Minimum)

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3) *Sportmanship* (Sportif dan Positif)

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

4) *Courtesy* (Rasa Hormat)

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

5) *Civic Virtue* (Partisipasi Sukarela)

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

D. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian dalam Titisari (2014:10), terdapat 8 manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap perusahaan yaitu:

- 1) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a) Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b) Seiring berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan produktivitas

manajer

- a) Pegawai yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - b) Pegawai yang sopan, yang menghindari konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- 3) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- a) Jika pegawai saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer. Konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas tugas lain, seperti membuat perencanaan.
 - b) Pegawai 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) Pegawai lama yang membantu pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d) Pegawai yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer agar tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil pegawai.
- 4) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, dan kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok atau manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b) Pegawai 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 (OCB)* dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
- a) Pegawai yang 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) Pegawai yang menampilkan perilaku *courtesy*, seperti saling memberi informasi pekerjaan dengan anggota dari tim lain akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
- 6) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik.
- a) Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik.
 - b) Memberi contoh pada pegawai lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
- 7) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
- a) Membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
 - b) Pegawai yang memiliki perilaku *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- 8) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- a) Pegawai 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) Pegawai yang aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
- c) Pegawai yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Menurut Siders et.al., dalam Titisari (2014:13) meningkatnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dipengaruhi dua faktor utama yaitu:

- a. Faktor yang berasal dari dalam diri pegawai (internal) seperti moral, motivasi, komitmen, sikap positif, dan rasa puas.
- b. Faktor yang berasal luar pegawai (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, dan budaya perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan untuk referensi sekaligus pembandingan untuk penelitian selanjutnya dengan variasi variabel. Walaupun terdapat perbedaan subjek, objek dan variabel. Penelitian dalam konteks pengaruh kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi dan kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* telah dilakukan oleh beberapa orang sebelumnya dan kemudian dapat dijadikan landasan empiris dalam mengembangkan penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini adalah:

Penelitian yang dilakukan oleh Izzah (2015) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”. Ini merupakan studi kasus mengenai pimpinan peternak ayam di Kabupaten Kudus. Dalam penelitian ini, jumlah sample 100 orang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis datanya menggunakan regresi linier berganda. Penelitian

ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan peternakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nadeak (2016) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dosen di Universitas Kristen Indonesia”. Dalam penelitian ini, jumlah populasi 314 orang dan jumlah sampel sebanyak 109 orang. Pengumpulan data menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan survey. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terutama pada dosen di Universitas Kristen Indonesia.

Penelitian yang dilakukan oleh Oemar (2013) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pegawai Pada BAPPEDA Kota Pekanbaru”. Dalam penelitian ini, jumlah populasi dan sampel sebanyak 56 orang. Teknik pengambilan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Pengujian hipotesis menggunakan tes statistik dan yaitu analisis regresi linier berganda. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi kemampuan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewanggana, Paramita dan Haryono (2016) yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada PT. PLN APP Semarang)”. Dalam penelitian ini jumlah sampel sebanyak 89 orang. Metode analisa data menggunakan regresi linier berganda. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior(OCB)*. *Organizational Citizenship Behavior(OCB)*, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Octaviani dan Utami (2018) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Studi Pada Karyawan PT. Woonam Music, Ngoro- Mojokerto)”. Dalam penelitian ini, populasi berjumlah 609 karyawan PT. Woonam Music, jumlah sampel yang diambil sebanyak 86 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis deskriptif, uji asumsi klasik dan regresi linier berganda. Penelitian ini menyimpulkan bahwa 1) variabel kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan nilai F hitung > F tabel ($127,895 > 3,11$), 2) variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan koefisien beta (β) sebesar 0,536, dan variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan koefisien beta (β) sebesar 0,389.

Penelitian yang dilakukan oleh Tan dan Tarigan (2017) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada 3H Motosport”. Dalam penelitian ini, jumlah populasi adalah 41 orang. Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan *software Smart PLS (Partial Least Square)*, dimana PLS menggunakan model Path Analisis untuk menganalisis pola hubungan antar variabel yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan motivasi kerja; Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan motivasi kerja; dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi kerja tidak terbukti sebagai variabel intervening antara pengaruh Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*; dan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Penelitian yang dilakukan oleh Danendra dan Mujiati (2016) yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Komitmen Organisasional

terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*". Dalam penelitian ini, jumlah responden sebanyak 50 orang. Pengumpulan data menggunakan metode sampling jenuh, yaitu dengan menjadikan populasi secara keseluruhan sebagai sampel penelitian serta analisis data menggunakan analisis regresi berganda untuk melihat pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent. Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, serta komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Kesimpulan
1.	Oemar (2013)	Budaya Organisasi (X1) Kemampuan Kerja (X2) Komitmen Organisasi (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	Budaya organisasi kemampuan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> pegawai.
2.	Izzah (2015)	Kepemimpinan Partisipatif (X1) Komitmen Organisasi (X2) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .
3.	Danendra dan Mujiati (2016)	Motivasi (X1) Kompensasi (X2) Komitmen Organisasional (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	Motivasi, kompensasi, komitmen organisasional, berpengaruh positif dan signifikan pada OCB.

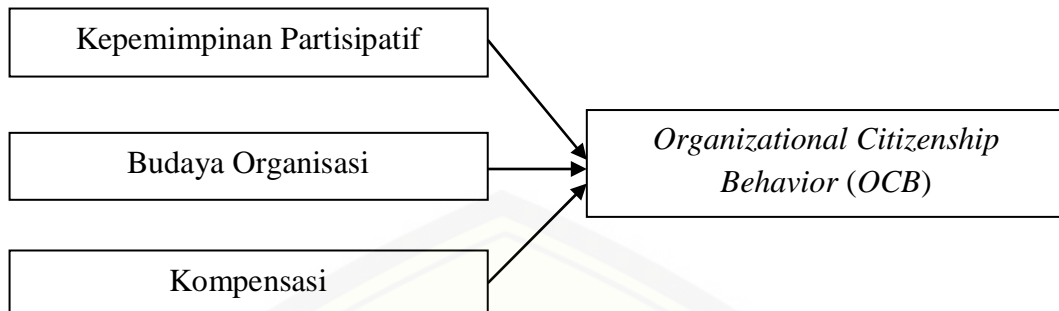
No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Kesimpulan
4.	Dewangga, Paramita, dan Haryono (2016)	Komitmen Organisasi (X1) Kepuasan Kerja (X2) Budaya Organisasi (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> . Komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja.
5.	Nadeak (2016)	Budaya Organisasi (X1) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Y)	Analisis Statistik Deskriptif	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>
6.	Tan dan Tarigan (2017)	Kompensasi (X1) Kepuasan Kerja (X2) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Y) Motivasi Kerja (Z)	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> dengan <i>software Smart PLS (Partial Least Square)</i> , dimana PLS menggunakan model Path	Kompensasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan motivasi kerja; Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan motivasi kerja, Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi kerja tidak terbukti sebagai variabel intervening antara pengaruh Kompensasi terhadap <i>Organizational</i>

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Kesimpulan
				<i>Citizenship Behavior</i> (OCB); dan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
7.	Octaviani dan Utami (2018)	Kompensasi (X1) Pengembangan Karir (X2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	Analisis Deskriptif, Uji Asumsi Klasik dan Analisis Regresi Linier Berganda	Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), dan variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).

Sumber : Oemar (2013), Izzah (2015), Danendra dan Mujiati (2016), Dewanggana, Paramita, dan Haryono (2016), Nadeak (2016), Tan dan Tarigan (2017), Octaviani dan Utami (2018).

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah menganalisis pengaruh dari setiap variabel berdasarkan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi dan kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Maka dapat disusun kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan :

————→ : Berpengaruh secara parsial

2.4 Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu dan landasan teori, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pada penelitian ini akan diteliti tentang pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai. Kepemimpinan partisipatif merupakan kondisi dimana pimpinan memberikan orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut atau mengikutsertakan orang lain dalam pengambilan keputusan (Yukl, 1994:132-133). Menurut Podsakof *et. al.* dalam Kartikarini (2015:17) kepemimpinan memiliki pengaruh kuat pada pegawai untuk menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* khususnya melalui kualitas hubungan pegawai dengan pemimpinnya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Izzah (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan pemaparan teoritis dan hasil penelitian tersebut maka hipotesis pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H1: Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh signifikan terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.

2.4.2 Pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Schein dalam Titisari, budaya organisasi merupakan pola asumsi- asumsi yang mendasar dimana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal (2014:55-56). Menurut Robbins dan Judge dalam Sakapurnama (2014) budaya organisasi berupaya mengukur bagaimana pegawai memandang organisasinya, seperti apakah organisasi tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja bersama tim, menghargai inovasi yang ada, sehingga budaya organisasi menjadialah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Organ (1995) juga menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan kondisi awal yang dapat memicu terjadinya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam diri pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Oemar (2013), Dewanggana *et al.*, (2016) dan Nadeak (2016) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan pemaparan teoritis dan hasil penelitian tersebut maka hipotesis kedua yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H2: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.

2.4.3 Pengaruh kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Marwansyah dalam Ulfatin, kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun nonfinansial yang layak kepada pegawai sebagai balasan atas kontribusi atau jasanya terhadap

pencapaian tujuan organisasi (2016:120). Kompensasi merupakan salah satu aspek yang membangun kepuasan kerja (Herzberg, 2000). Pengaruh kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diperkuat dengan pendapat yang disampaikan Sloat (1999) yaitu bahwa pegawai akan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab apabila mereka puas terhadap pekerjaannya, menerima perlakuan yang baik, sportif dan penuh perhatian. Apabila kompensasi yang diberikan dianggap sesuai dengan kontribusi yang telah mereka berikan terhadap organisasi, maka pegawai akan berperilaku positif terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Danendra *et al.*, (2016), Tan *et al.*, (2017) dan Octaviani *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan pemaparan teoritis dan hasil penelitian tersebut maka hipotesis ketiga yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H3: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang sudah dijelaskan, maka penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*. *Explanatory Research* merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Hermawan, 2009:20). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi dan kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo. Penelitian akan dilakukan dengan mendatangi langsung tempat atau obyek penelitian untuk mengumpulkan data-data pendukung, untuk metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Penelitian survei merupakan penelitian dengan tidak melakukan perubahan (tidak ada perlakuan khusus) terhadap variabel-variabel yang diteliti (Siregar, 2011:103). Setelah selesai disusun, instrumen survei tersebut kemudian dikomunikasikan kepada responden untuk mendapatkan respon.

Alat penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi dan kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2015:61) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo yang berjumlah 55 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2015:62). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *purposive sampling* yaitu dimana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan penelitian (Sugiyono, 2017:81). Kriteria responden yang dipilih untuk menjadi narasumber adalah pegawai yang merupakan PNS yang berjumlah 46 orang.

3.3 Jenis Data dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data kuantitatif merupakan data yang berupa angka atau bilangan yang diperoleh dari skor-skor jawaban responden. Dari angka atau bilangan yang diperoleh akan dianalisis lebih lanjut dalam analisis data dengan menggunakan software SPSS yang kemudian dijelaskan untuk diteliti lebih lanjut.

3.3.2 Sumber Data

Data merupakan sumber informasi yang menjadi bahan pokok untuk mengetahui hal-hal yang ingin diteliti. Dalam hal ini data yang diperoleh berasal dari:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan (Siregar, 2011:128). Data penelitian yang didapat dari penelitian ini adalah hasil observasi, wawancara serta data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner secara langsung pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dipublikasikan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengolahannya (Siregar, 2011:128) atau dapat dikatakan data-data yang diperoleh secara tidak langsung. Sumber data sekunder antara lain yaitu jurnal-jurnal yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan partisipatifatis,

budaya organisasi dan kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan proses pengumpulan data primer dan sekunder dalam suatu penelitian. Ini merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan (Siregar, 2011:128). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

A. Kuesioner

Kuesioner merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden, yaitu pegawai dan pimpinan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo dan kemudian responden mengisi sesuai pendapat masing-masing. Teknik yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner secara merata kepada setiap pegawai PNS dan non-PNS dengan SK Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo dan SK Bupati Situbondo. Penyebaran kuesioner akan dilakukan pada saat jam kerja atau di sela-sela jam istirahat sesuai izin dan kesepakatan dengan pimpinan.

B. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data dengan mempelajari, membaca dan memahami berbagai referensi yang berhubungan dengan penelitian ini. Seperti buku, skripsi yang telah dipublikasikan serta jurnal yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Sumber data-data ini dapat diakses dari perpustakaan dan internet.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel Penelitian menurut Sugiyono (2015:3) adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan partisipatif, budaya

organisasi, kompensasi, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Menurut Sugiyono (2015:4), macam-macam variabel dalam penelitian dapat dibedakan menjadi:

- A. Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen).
- B. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (independen).

Berdasarkan pokok permasalahan yang diajukan maka variabel-variabel yang dianalisis dapat dikelompokkan menjadi :

- A. Variabel Bebas/Independen (X) meliputi Kepemimpinan Partisipatif (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kompensasi (X3).
- B. Variabel Terikat/Dependen (Y) yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

3.6 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini diambil variabel-variabel yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo.

3.6.1 Variabel Bebas atau *Independent Variabel (X)*

A. Kepemimpinan Partisipatif (X1)

Kepemimpinan partisipatif yang terjadi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo menerapkan bentuk pengambilan keputusan secara demokratis. Pimpinan mengajak bawahannya untuk ikut berperan aktif dalam organisasi, memungkinkan pegawai untuk menyampaikan gagasan, saran dan ide dalam setiap diskusi dan bersama-sama menentukan keputusan yang akan diambil. Berikut indikator pengukuran kepemimpinan partisipatif dengan bentuk pengambilan keputusan secara demokratis:

- 1) Pimpinan mendiskusikan keputusan dengan karyawan.

Pimpinan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo selalu melakukan diskusi dengan pegawai sebelum adanya pengambilan keputusan.

2) Keputusan diambil bersama.

Pimpinan dan pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo lainnya menentukan keputusan bersama-sama.

3) Pimpinan dan pegawai tidak memiliki pengaruh atas keputusan akhir.

Pimpinan dan pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo lainnya tidak dapat mengubah keputusan akhir.

B. Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo yang dipahami dan diterima oleh semua karyawan dan digunakan sebagai pedoman sehingga membedakannya dari perusahaan lain. Berdasarkan lima dimensi budaya organisasi yang dikemukakan Edison (2017:129-132), maka indikator dari budaya organisasi pada penelitian ini adalah:

- 1) Usaha pegawai untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- 2) Ketaatan pegawai pada peraturan-peraturan yang ada.
- 3) Usaha pegawai untuk memberikan layanan terbaik kepada masyarakat.
- 4) Tingkat inisiatif pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- 5) Pengerjaan tugas-tugas dalam tim.
- 6) Penyelesaian masalah dengan tim kerja.

C. Kompensasi (X3)

Kompensasi merupakan imbalan yang layak dan adil yang diberikan kepada pegawai baik secara finansial maupun non finansial karena pegawai telah memberikan kontribusi kepada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo. Berikut indikator kompensasi pada penelitian ini:

1) Gaji.

Dikarenakan besaran gaji telah ditentukan oleh pemerintah sesuai dengan jabatan atau golongan setiap pegawai dan dianggap telah sesuai, maka yang akan diukur dalam penelitian ini adalah ketepatan waktu atas pemberian gaji kepada pegawai. Hal ini disebabkan didapatkan informasi bahwa pernah

terjadi keterlambatan pembayaran gaji kepada pegawai.

2) Tunjangan

Kesesuaian tunjangan yang didapatkan dengan harapan pegawai.

3) Kompensasi karier

Adanya kesempatan dalam pengembangan profesi dan kenaikan pangkat atau jabatan, baik melalui pendidikan, pelatihan ataupun melalui promosi.

3.6.2 Variabel Terikat atau Dependent Variable (Y)

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Perilaku *OCB* merupakan perilaku positif yang cenderung akan dilakukan individu setelah selesai melakukan kewajibannya atau tugas pokoknya. Perilaku *OCB* pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo akan mampu meningkatkan produktivitas dan efektifitas fungsi organisasi. Maka indikator *OCB* dalam penelitian ini adalah:

A. *Altruism* (Kepedulian Sosial)

- 1) Pegawai bersedia mengerjakan tugas milik rekan kerjanya yang tidak hadir setelah selesai melakukan kewajiban pribadinya.
- 2) Pegawai bersedia membantu rekan kerjanya yang kesulitan dalam mengerjakan tugas setelah selesai melakukan kewajiban pribadinya.

B. *Conscientiousness* (Kinerja melebihi standar minimum)

- 1) Pegawai datang lebih awal sebelum waktu kerja dimulai.
- 2) Pegawai bersedia menegur dan mengingatkan rekan kerja yang melanggar aturan organisasi.

C. *Sportsmanship* (Sikap Sportif)

Pegawai menunjukkan sikap toleransi dan sportifitas yang tinggi terhadap organisasi tanpa mengajukan keluhan

D. *Courtesy* (Rasa Hormat)

Pegawai menghindari konflik dengan rekan kerja

E. *Civic virtue* (Partisipasi Sukarela)

- 1) Pegawai berpartisipasi aktif dalam mengikuti kegiatan atau event yang diadakan organisasi

- 2) Pegawai menunjukkan sikap tanggung jawab terhadap organisasi seperti mengikuti setiap perkembangan yang ada, mencari informasi yang berguna bagi produktivitas dan kemajuan organisasi.
- 3) Pegawai peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi, seperti turut menjaga fasilitas yang ada.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Dalam penyusunan instrumen penelitian, yakni dalam penelitian format jawaban untuk pertanyaan, penelitian menggunakan format skala Likert. Skala likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu obyek atau fenomena tertentu (Siregar, 2011:138). Tingkat pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala Likert yang skala pengukurannya adalah sebagai berikut.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dalam bentuk checklist dengan memberi tanda (√) sebagai bentuk instrumen penelitian, maka jawaban-jawaban dari pilihan tersebut diberikan skor sebagai berikut:

- A. Sangat Setuju (SS) : skor 5
- B. Setuju (S) : skor 4
- C. Cukup Setuju (CS) : skor 3
- D. Tidak Setuju (TS) : skor 2
- E. Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

- A. Uji Validitas

Menurut Siregar (2011:162), uji validitas atau kesahihan bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Hasil penelitian yang valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti (Sugiyono, 2015:348). Rumus yang bisa digunakan untuk uji validitas

menggunakan teknik korelasi *product moment* (Siregar, 2011:164) adalah:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

n = jumlah data (responden/sampel)

x = nilai indikator variabel atau skor pertanyaan

y = nilai total variabel

Menurut Sugiyono dalam Siregar (2011:164) suatu instrumen penelitian dikatakan valid, jika koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,3. Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas adalah sebagai berikut:

- 1) Jika r hasilnya positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka variabel tersebut valid
- 2) Jika r hasilnya positif dan $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka variabel tersebut tidak valid

B. Uji Reliabilitas

Menurut Siregar (2011:173) uji reliabilitas adalah alat untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Instrumen yang reliabel berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2015:348). Rumus untuk mengukur reliabilitas adalah rumus *Alfa Cronbach* yaitu:

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan :

α = koefisien reliabilitas

k = jumlah variabel bebas

r = koefisien rata-rata

Kriteria suatu instrument penelitian dikatakan reliabel dengan

menggunakan teknik ini, bila koefisien reliabilitas (r_{11}) $> 0,6$ (Siregar, 2011:175). Perhitungan koefisien alpha cronbach's dengan software *SPSS21.0 for windows*.

C. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang digunakan dalam penelitian. Uji statistik yang digunakan untuk uji normalitas pada penelitian ini adalah uji normalitas dengan menggunakan Kolmogrov Sminovtest dengan menetapkan derajat keyakinan 95% atau $\alpha = 5\%$. Hal ini berarti:

- 1) Jika signifikansi $> \alpha = 0,05$, maka data tersebut terdistribusi normal
- 2) Jika signifikansi $< \alpha = 0,05$, maka data tersebut tidak terdistribusi normal

3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2015:275), analisis regresi linier berganda digunakan oleh peneliti bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi. Jadi analisis regresi linier berganda dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Analisis ini digunakan setelah hasil pengujian menunjukkan skala interval (Asnawi dan Masyhuri, 2009:181). Menurut Sugiyono (2015:275) persamaan regresi untuk tiga prediktor adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat atau variabel yang dipengaruhi

a = Koefisien konstanta

b1 = Koefisien regresi kepemimpinan partisipatif

b2 = Koefisien regresi budaya organisasi

b3 = Koefisien regresi kompensasi

x1 = Kepemimpinan partisipatif

x2 = Budaya organisasi

x3 = Kompensasi

e = Standar kesalahan (error)

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan uji yang dilakukan untuk menganalisis asumsi- asumsi dasar yang harus dipenuhi dalam penggunaan regresi. Penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik yaitu uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

A. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan VIF (*Variable Inflation Factor*) dengan ketentuannya adalah :

- 1) Apabila nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas
- 2) Apabila nilai VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolinearitas.

B. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dapat dilihat dengan pola gambar scatterplot. Heteroskedastisitas tidak terjadi jika :

- 1) Titik-titik menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0.
- 2) Titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
- 3) Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- 4) Penyebaran titik-titik data tidak berpola.

3.8.4 Uji Hipotesis

A. Uji t (Parsial)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu

variabel bebas secara *individual* dalam menerangkan variasi variabel terikat (Kuncoro, 2013:244). Hubungan variabel independen secara parsial dengan variabel dependen, akan diuji dengan uji t (menguji signifikansi korelasi *product moment*) dengan membandingkan t_{tabel} dengan t_{hitung} .

$$t = r \left\{ \frac{n-2}{1-r^2} \right\}^{1/2}$$

Keterangan:

t = nilai uji t

r = hasil korelasi

n = jumlah sampel

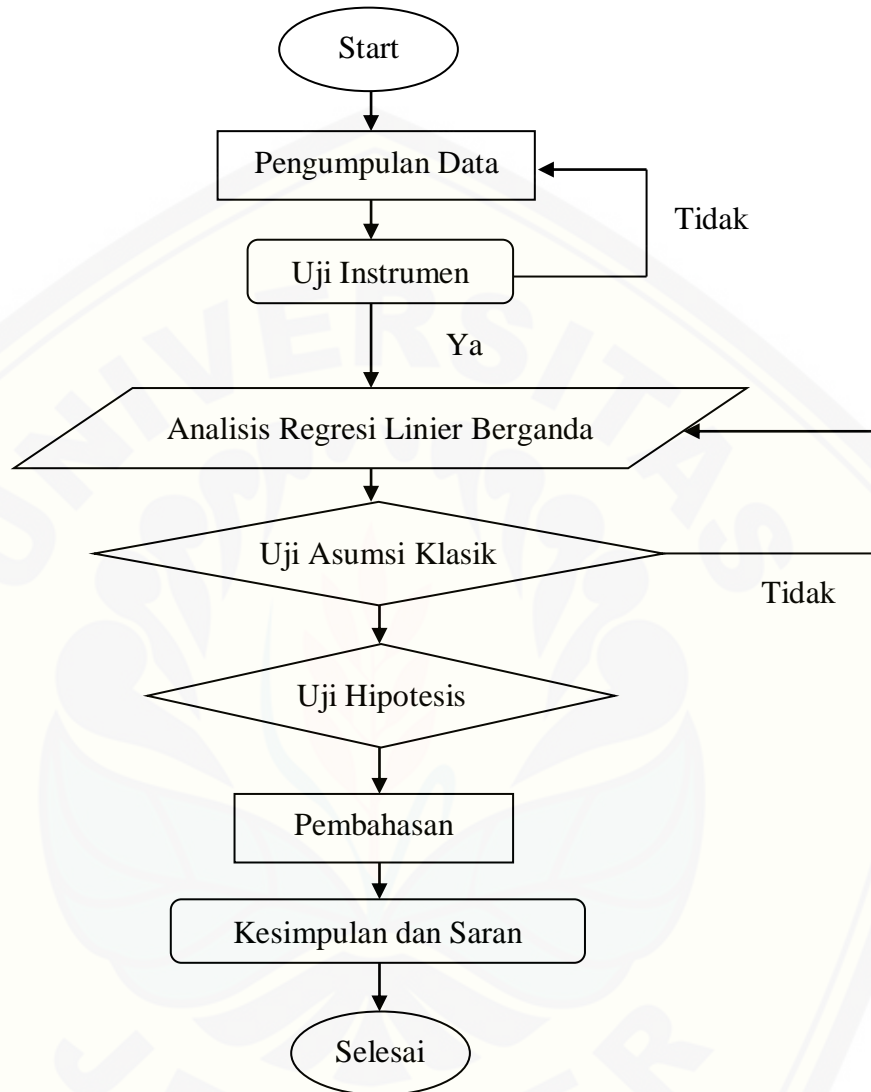
Setelah dilakukan uji hipotesis (uji t) maka kriteria yang ditetapkan, yaitu dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} yang diperoleh berdasarkan tingkat signifikansi tertentu dan derajat kebebasan (df) = $n-k$.

Kriteria pengujian pada uji hipotesis ini adalah:

- 1) Bila nilai signifikansi $t < 0,05$, artinya variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) Bila nilai signifikansi $t > 0,05$, artinya variabel bebas secara parsial berpengaruh tidak signifikan antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat.

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan

Keterangan:

- Start, tahap awal dalam penelitian.
- Pengumpulan data, mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner pada responden untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.
- Uji instrumen, melakukan pengujian terhadap validitas dan realibilitas (untuk mengetahui konsistensi dan instrumen tersebut). Jika data tidak valid dan tidak reliabel maka dilakukan pengumpulan data ulang hingga menjadi valid dan

reliabel.

- d. Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengukur besarnya pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- e. Uji asumsi klasik, dilakukan dengan tujuan untuk mencari ada atau tidaknya masalah pada model (multikolinieritas dan heteroskedastisitas). Jika terjadi multikolinieritas dan heteroskedastisitas pada uji asumsi klasik maka yang dilakukan adalah pengolahan data ulang pada analisis regresi linier berganda.
- f. Uji hipotesis, untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dengan menggunakan uji t (uji hipotesis).
- g. Setelah mendapatkan semua informasi dari setiap pengujian, maka data dibahas dan diinterpretasikan.
- h. Membuat penutup yang berisi kesimpulan dan saran terhadap penelitian yang dilakukan.
- i. Selesai, yaitu adalah tahap dimana penelitian dihentikan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil studi dan pembahasan tentang pengaruh kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi dan kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- A. Kepemimpinan partisipatif (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi pegawai terhadap kepemimpinan partisipatif (X1) maka *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y) juga akan dipersepsi semakin baik. Variabel kepemimpinan partisipatif (X1) dipersepsi baik oleh pegawai. Apabila dianalisis lebih lanjut, indikator pertama dan kedua dipersepsi baik oleh pegawai, serta indikator ketiga dipersepsi cukup baik oleh pegawai.
- B. Budaya organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi pegawai terhadap budaya organisasi (X2) maka tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y) akan semakin baik. Variabel budaya organisasi (X2) dipersepsi baik oleh pegawai. Apabila dianalisis lebih lanjut, indikator pertama, kedua, keempat dan kelima dipersepsi baik oleh pegawai, serta indikator ketiga dan keenam dipersepsi cukup baik oleh pegawai.
- C. Kompensasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi pegawai terhadap kompensasi (X3) maka tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y) akan semakin baik. Variabel kompensasi (X3) dipersepsi baik oleh pegawai. Apabila dianalisis lebih lanjut, indikator pertama dan kedua dipersepsi baik oleh pegawai, serta indikator ketiga dipersepsi cukup dan indikator keempat dipersepsi kurang oleh pegawai.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan, maka adapun saran yang dapat diberikan kepada beberapa pihak antara lain:

A. Bagi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo

- 1) Mampu mempertahankan persepsi pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo atas variabel kepemimpinan partisipatif (X1) yang sudah baik.
- 2) Mampu mempertahankan persepsi pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo atas variabel budaya organisasi (X2) yang sudah baik.
- 3) Mampu mempertahankan persepsi pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo atas variabel kompensasi (X3) yang sudah baik.
- 4) Mampu mempertahankan persepsi pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo atas variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y) yang sudah baik.

Atas beberapa indikator variabel yang dipersepsi cukup, maka perusahaan diharapkan:

- 1) Dapat memperkuat budaya organisasi menjadi lebih positif agar pemberian pelayanan yang dilakukan pegawai terhadap masyarakat menjadi lebih baik lagi dan dapat menyelesaikan setiap permasalahan yang muncul dalam tim kerja dengan cara yang baik secara bersama-sama. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan dan memperkuat budaya organisasi adalah:
 - a) Pimpinan menjadi panutan yang baik dan menampilkan perilaku positif
Pegawai akan cenderung melihat dan mencontoh perilaku dari pimpinan. Menjadikan hal tersebut sebagai patokan dalam berperilaku di lingkungan organisasi. Maka sebaiknya pimpinan memberikan contoh yang baik.
 - b) Mengomunikasikan ekspektasi yang positif

Meminimalkan ketidakjelasan dengan membagikan kode etik organisasional yang menyatakan prinsip dasar organisasi dan aturan sikap yang mana para pegawai harus mematuinya.

c) Menyediakan pelatihan yang positif

Mengadakan seminar, lokakarya, serta program pelatihan untuk menegakkan standar etika atau sikap dalam organisasi, menjelaskan apakah praktik-praktik yang diperbolehkan serta membahas mengenai dilema-dilema etis yang ada.

d) Pemberian penghargaan dan hukuman

Memberikan imbalan yang tampak bagi mereka yang bertindak secara etis dan memberikan hukuman yang cukup dapat mempengaruhi bagi mereka yang bertindak negatif atau tidak sesuai dengan standar perilaku dan etika yang ada dalam organisasi.

e) Menyediakan mekanisme perlindungan

Menyediakan mekanisme secara formal sehingga para pegawai dapat membahas dilema atau permasalahan yang dialami dengan rasa tenang.

- 2) Pimpinan sebagai pihak yang memiliki kewenangan hendaknya dapat memberikan pengertian kepada setiap pegawai bahwa pemberian kompensasi karier merupakan hak setiap pegawai dan akan disesuaikan dengan prestasi dan beberapa faktor lainnya. Pimpinan dapat menyesuaikan dengan memberikan penghargaan dan hukuman yang seimbang. Tidak hanya prestasi yang diperhatikan dan dihargai, namun pelanggaran yang dilakukan juga hendaknya diperhatikan dan ditindak lanjuti. Tindakan ini dimaksudkan agar setiap pegawai meningkatkan prestasi kerjanya dan tidak menimbulkan perasaan iri terhadap pegawai lainnya.

B. Bagi Peneliti Selanjutnya

Disarankan untuk lebih memperluas variabel-variabel, indikator-indikator, luas wilayah kajian serta jenis objek penelitian dan diharapkan dapat mengembangkan metode dalam pengambilan sampel, sehingga hasil

penelitian selanjutnya dapat memberikan generalisasi yang lebih kuat dan memperluas lingkup penelitian yang ada dan memperoleh hasil penelitian yang lebih baik. Beberapa variabel lainnya yang dapat diteliti pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi.



Daftar Pustaka

- Akdon, Riduwan. 2007. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Danendra, AA Ngurah Bagus dan Mujiati, Ni Wayan. 2016. Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Manajemen Unud* 5(10): 6229-6559.
- Dewanggana, Bara Dhatu., Paramita, Patricia Dhiana., dan Haryono, Andi Tri. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang Berdampak pada Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. PLN APP Semarang). *Journal of Management* 2(2).
- Duwi Priyatno, Duwi. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendarasan*. Gaya Media, Yogyakarta.
- Edison, Emron. Anwar, Yohny dan Komariyah, Imas. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Fitriani. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur. *E-Journal Administrasi Negara* 1(3):989-1002.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, Rudi. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT. First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *Agora* 4(1): 60-66.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hurlock, E. B. 2005. *Perkembangan anak (jilid 1)*. Jakarta: Erlangga

- Jackson, John H dan Mathis, Robert L. 2004. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jatim Times. 2019. *Bupati Situbondo Langsung Sidak OPD dan Rumah Sakit*. Situbondo. 10 Juni. Halaman 1-2.
- Kartono, Kartini. 2016. *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mondy, Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Muttaqin, Andriyan dan Tripalupi, Lulup Endah. 2014. Pengaruh Latar Belakang Pendidikan, Masa Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indocitra Jaya Samudra Negara Bali Tahun 2013. *E-Jurnal Manajemen Universitas Pendidikan Ganesha* 4(1).
- Nadeak, Bernadetha. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen Di Universitas Kristen Indonesia (UKI). *Jurnal* 5(1): 1-10.
- Nahrisah, Ezzah., dan Imelda, Sarah. 2019. Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Kohesi* 3(3):40-50.
- Nofrika, Titik. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Merangin. Tidak Dipublikasikan. *Tugas Akhir Program Magister*. Jakarta: Universitas Terbuka Jakarta.
- Octaviani, Erika Nindya dan Utami, Hamidah Nayati. 2018. Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Administrasi Bisnis* 55(1): 107-114.
- Oemar, Yohanas. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenhsip Behavior (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen* 11(1): 65-76.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sketsa Online. 2018. *Pelayanan Dispendukcapil Situbondo Dinilai Kacau, Warga Harus Antri dari Pagi Hari*. Situbondo. 12 Juli. Halaman 1-3.
- Sudaryono. 2018. *Metodologi Penelitian*. Depok: Rajawali Pers

- Sugiyono. 2015. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno, H dan Priansa, D.J. 2014. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tan, Roymond dan Tarigan, Zeplin Jiwa Husada. 2017. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada 3H MotoSport. *Jurnal Agora* 5(1).
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ulfatin, Nurul dan Triwijayanto, Teguh. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Rajawali: Rajawali Pers.
- Wardiah, Mia Lasmi. 2016. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Waspodo, Agung AWS., Ristiani, Rista., dan Handaru, Agung Wahyu. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia* 5(2):222-242.
- Yukl, Gary A. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi: Leadership in Organization 3e*. Jakarta: Prenhallindo.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Dengan kerendahan hati, saya memohon kesediaan untuk memberi informasi dengan mengisi kuesioner penelitian ini dengan jujur, lengkap dan apa adanya. Judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo”**

Sesuai dengan etika penelitian, informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Sehingga rahasia pribadi serta jawaban yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya. Atas perhatian dan kerja sama yang diberikan saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Meidara Ayu Aulia

NIM. 160810201059

Lembar Kuesioner**A. IDENTITAS RESPONDEN**

- Nomor responden :
Umur :
Pendidikan Terakhir : SMA/S1/S2 (*)
Lama bekerja : Tahun
(*) coret yang tidak perlu

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Pernyataan-pernyataan berikut ini mohon diisi dengan jujur serta sesuai dengan keadaan saat ini.
2. Berilah tanda (√) pada pernyataan yang anda anggap sesuai dengan kondisi anda saat ini. Terdapat 5 pilihan jawaban, yaitu:

- Sangat Setuju (SS) : skor 5
Setuju (S) : skor 4
Cukup Setuju (CS) : skor 3
Tidak Setuju (TS) : skor 2
Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

Kuesioner

1. Kepemimpinan Partisipatif

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Pimpinan selalu melibatkan saya dalam proses pengambilan keputusan di kantor					
2.	Setiap keputusan yang diambil merupakan hasil keputusan bersama					
3.	Keputusan akhir yang telah disepakati bersama tidak dapat diubah.					

2. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya selalu berusaha untuk mengembangkan kemampuan saya					
2.	Saya selalu menaati setiap aturan yang ada					
3.	Saya selalu berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat					
4.	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya tidak selalu bergantung pada petunjuk pimpinan					
5.	Dalam mengerjakan tugas-tugas tim, saya selalu mendiskusikan setiap hal dengan rekan kerja satu tim agar selalu selaras					
6.	Setiap ada permasalahan dalam tim kerja, saya selalu berusaha menyelesaikannya dengan baik secara bersama-sama dengan setiap orang dalam tim					

3. Kompensasi

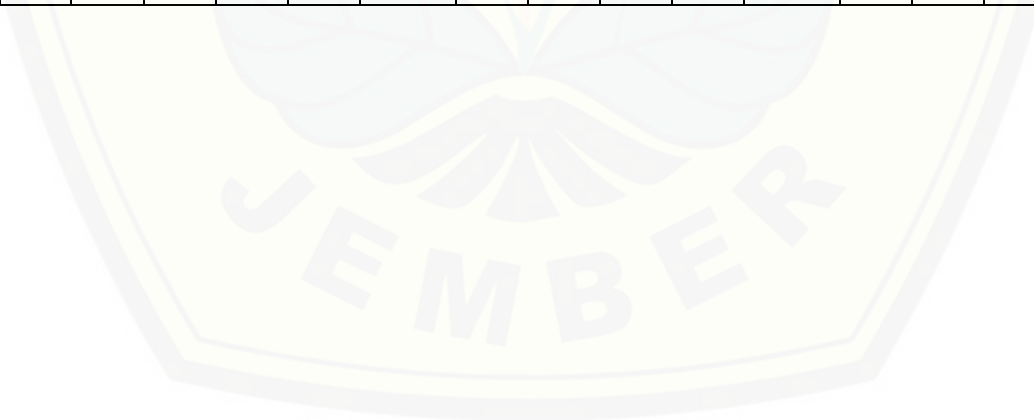
No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya mendapatkan gaji secara tepat waktu					
2.	Saya mendapat tunjangan yang sesuai dengan harapan saya					
3.	Kantor saya memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk mengikuti pelatihan guna meningkatkan kemampuannya.					
4.	Kantor saya memberikan peluang yang merata kepada pegawai untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi.					

4. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya bersedia menggantikan posisi rekan kerja yang tidak ada di tempat saat jam kerja setelah selesai melakukan kewajiban saya sendiri					
2.	Saya bersedia membantu rekan kerja yang kesulitan dalam mengerjakan tugas setelah selesai melakukan kewajiban saya sendiri					
3.	Saya datang ke kantor sebelum waktu kerja dimulai					
4.	Saya bersedia menegur rekan kerja yang melanggar aturan kantor					

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
5.	Saya tidak pernah mengeluh tentang setiap kebijakan dalam organisasi meski hal tersebut tidak sesuai dengan keinginan saya					
6.	Saya menghindari setiap hal yang dapat mengakibatkan konflik dengan rekan kerja					
7.	Saya selalu mengikuti setiap kegiatan yang diadakan oleh tempat saya bekerja					
8.	Saya bersedia mencari informasi-informasi penting yang dapat bermanfaat bagi kantor					
9.	Saya selalu berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor agar tidak cepat rusak					

No	X1.1	X1.2	X1.3	SUM	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	SUM	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	SUM	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	SUM
29	4	4	3	11	3	4	3	3	3	3	19	4	3	4	3	14	4	4	4	3	3	3	3	4	4	32
30	5	4	4	13	4	3	3	4	4	5	23	3	4	3	3	13	4	3	4	4	3	4	4	4	4	34
31	4	3	3	10	2	3	3	3	2	3	16	4	4	3	3	14	4	4	4	3	3	3	3	3	4	31
32	4	3	3	10	3	4	5	5	5	3	25	4	4	3	3	14	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
33	4	3	3	10	5	3	2	5	5	3	23	3	4	4	3	14	4	4	4	4	3	3	4	3	3	32
34	4	3	3	10	4	4	3	4	4	3	22	4	3	3	3	13	4	4	4	3	3	4	3	4	4	33
35	4	3	3	10	3	4	3	3	4	3	20	3	3	3	3	12	4	4	4	3	3	3	4	4	3	32
36	4	4	3	11	3	3	3	3	3	4	19	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
37	4	4	3	11	4	4	3	4	3	3	21	3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
38	4	4	3	11	3	3	3	4	4	4	21	3	3	3	4	13	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
39	4	4	3	11	5	4	3	4	4	4	24	4	3	2	4	13	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
40	4	4	3	11	3	3	4	4	4	3	21	3	3	3	3	12	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30
41	4	3	3	10	4	3	4	5	3	3	22	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	4	3	3	4	33
42	4	4	4	12	4	3	3	3	5	4	22	3	3	4	4	14	4	4	4	4	3	3	4	3	3	32
43	4	4	3	11	2	2	3	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	3	4	3	4	33
44	3	3	3	9	4	4	3	5	4	3	23	4	3	3	3	13	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30
45	5	4	4	13	4	5	5	5	4	5	28	4	4	4	4	16	5	5	5	5	4	5	5	4	4	42
46	4	4	4	12	5	3	3	4	5	5	25	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35



X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4.3	4.3	4.3
	4	40	87.0	87.0	91.3
	5	4	8.7	8.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	28.3	28.3	28.3
	4	33	71.7	71.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	32	69.6	69.6	69.6
	4	14	30.4	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	10.9	10.9	10.9
	3	17	37.0	37.0	47.8
	4	20	43.5	43.5	91.3
	5	4	8.7	8.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6.5	6.5	6.5
	3	19	41.3	41.3	47.8
	4	21	45.7	45.7	93.5
	5	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	13.0	13.0	13.0
	3	23	50.0	50.0	63.0
	4	15	32.6	32.6	95.7
	5	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	37.0	37.0	37.0
	4	21	45.7	45.7	82.6
	5	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4.3	4.3	4.3
	3	15	32.6	32.6	37.0
	4	24	52.2	52.2	89.1
	5	5	10.9	10.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	24	52.2	52.2	52.2
	4	17	37.0	37.0	89.1
	5	5	10.9	10.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	28.3	28.3	28.3
	4	33	71.7	71.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	37.0	37.0	37.0
	4	29	63.0	63.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.2	2.2	2.2
	3	26	56.5	56.5	58.7
	4	19	41.3	41.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	4.3	4.3	4.3
	3	31	67.4	67.4	71.7
	4	12	26.1	26.1	97.8
	5	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.2	2.2	2.2
	4	42	91.3	91.3	93.5
	5	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	4.3	4.3	4.3
	4	42	91.3	91.3	95.7
	5	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	10.9	10.9	10.9
	4	40	87.0	87.0	97.8
	5	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	28.3	28.3	28.3
	4	32	69.6	69.6	97.8
	5	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	21	45.7	45.7	45.7
	4	25	54.3	54.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	22	47.8	47.8	47.8
	4	23	50.0	50.0	97.8
	5	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	21	45.7	45.7	45.7
	4	24	52.2	52.2	97.8
	5	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	25	54.3	54.3	54.3
	4	21	45.7	45.7	100.0
Total		46	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	25	54.3	54.3	54.3
	4	21	45.7	45.7	100.0
Total		46	100.0	100.0	

Lampiran 3. Uji Validitas

A. Kepemimpinan Partisipatif (X1)

		Correlations			
		X1.1	X1.2	X1.3	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.345*	.447**	.729**
	Sig. (2-tailed)		.019	.002	.000
	N	46	46	46	46
X1.2	Pearson Correlation	.345*	1	.415**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.019		.004	.000
	N	46	46	46	46
X1.3	Pearson Correlation	.447**	.415**	1	.818**
	Sig. (2-tailed)	.002	.004		.000
	N	46	46	46	46
TOTAL	Pearson Correlation	.729**	.775**	.818**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

B. Budaya Organisasi (X2)

		Correlations						
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.418**	.165	.439**	.491**	.060	.694**
	Sig. (2-tailed)		.004	.274	.002	.001	.692	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
X2.2	Pearson Correlation	.418**	1	.419**	.415**	.309*	-.094	.653**
	Sig. (2-tailed)	.004		.004	.004	.036	.536	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
X2.3	Pearson Correlation	.165	.419**	1	.435**	.284	.102	.632**
	Sig. (2-tailed)	.274	.004		.003	.056	.498	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
X2.4	Pearson Correlation	.439**	.415**	.435**	1	.565**	.013	.754**
	Sig. (2-tailed)	.002	.004	.003		.000	.933	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
X2.5	Pearson Correlation	.491**	.309*	.284	.565**	1	.188	.746**
	Sig. (2-tailed)	.001	.036	.056	.000		.210	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
X2.6	Pearson Correlation	.060	-.094	.102	.013	.188	1	.317*
	Sig. (2-tailed)	.692	.536	.498	.933	.210		.032
	N	46	46	46	46	46	46	46
TOTAL	Pearson Correlation	.694**	.653**	.632**	.754**	.746**	.317*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.032	
	N	46	46	46	46	46	46	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

C. Kompensasi (X3)

		Correlations				
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	TOTAL
X3.1	Pearson Correlation	1	.520**	.281	.203	.683**
	Sig. (2-tailed)		.000	.059	.176	.000
	N	46	46	46	46	46
X3.2	Pearson Correlation	.520**	1	.395**	.193	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000		.007	.199	.000
	N	46	46	46	46	46
X3.3	Pearson Correlation	.281	.395**	1	.310*	.724**
	Sig. (2-tailed)	.059	.007		.036	.000
	N	46	46	46	46	46
X3.4	Pearson Correlation	.203	.193	.310*	1	.649**
	Sig. (2-tailed)	.176	.199	.036		.000
	N	46	46	46	46	46
TOTAL	Pearson Correlation	.683**	.732**	.724**	.649**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

D. Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)**Correlations**

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	TOTAL. Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.253	.250	.233	.286	.264	.259	.163	.163	.477**
	Sig. (2-tailed)		.090	.094	.119	.054	.076	.082	.280	.280	.001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.2	Pearson Correlation	.253	1	.210	.303*	.296*	.137	.274	.148	.000	.427**
	Sig. (2-tailed)	.090		.161	.040	.046	.366	.065	.326	1.000	.003
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.3	Pearson Correlation	.250	.210	1	.377**	.146	.365*	.261	.103	.103	.489**
	Sig. (2-tailed)	.094	.161		.010	.332	.013	.080	.496	.496	.001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.4	Pearson Correlation	.233	.303*	.377**	1	.675**	.457**	.564**	.133	-.047	.705**
	Sig. (2-tailed)	.119	.040	.010		.000	.001	.000	.379	.757	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.5	Pearson Correlation	.286	.296*	.146	.675**	1	.437**	.314*	.227	-.211	.604**
	Sig. (2-tailed)	.054	.046	.332	.000		.002	.034	.130	.158	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.6	Pearson Correlation	.264	.137	.365*	.457**	.437**	1	.514**	.532**	.371*	.807**
	Sig. (2-tailed)	.076	.366	.013	.001	.002		.000	.000	.011	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.7	Pearson Correlation	.259	.274	.261	.564**	.314*	.514**	1	.416**	.173	.739**
	Sig. (2-tailed)	.082	.065	.080	.000	.034	.000		.004	.251	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.8	Pearson Correlation	.163	.148	.103	.133	.227	.532**	.416**	1	.387**	.623**
	Sig. (2-tailed)	.280	.326	.496	.379	.130	.000	.004		.008	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Y.9	Pearson Correlation	.163	.000	.103	-.047	-.211	.371*	.173	.387**	1	.389**
	Sig. (2-tailed)	.280	1.000	.496	.757	.158	.011	.251	.008		.008
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
TOTAL. Y	Pearson Correlation	.477**	.427**	.489**	.705**	.604**	.807**	.739**	.623**	.389**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.008	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 3. r tabel**df = (N-2)**

N	R	N	R	N	R	N	R	N	R
1	0.997	11	0.553	21	0.413	31	0.344	41	0.301
2	0.95	12	0.532	22	0.404	32	0.339	42	0.297
3	0.878	13	0.514	23	0.396	33	0.334	43	0.294
4	0.811	14	0.497	24	0.388	34	0.329	44	0.297
5	0.754	15	0.482	25	0.381	35	0.325	45	0.288
6	0.707	16	0.468	26	0.374	36	0.32	46	0.285
7	0.666	17	0.456	27	0.367	37	0.316	47	0.282
8	0.632	18	0.444	28	0.361	38	0.312	48	0.279
9	0.602	19	0.433	29	0.355	39	0.308	49	0.276
10	0.576	20	0.423	30	0.349	40	0.304	50	0.273

Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas**A. Kepemimpinan Partisipatif (X1)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.664	3

B. Budaya Organisasi (X2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.705	6

C. Kompensasi (X3)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.640	4

D. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.768	9

Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas**Uji Normalitas****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		46
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.57064685
Most Extreme Differences	Absolute	.106
	Positive	.106
	Negative	-.071
Test Statistic		.106
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

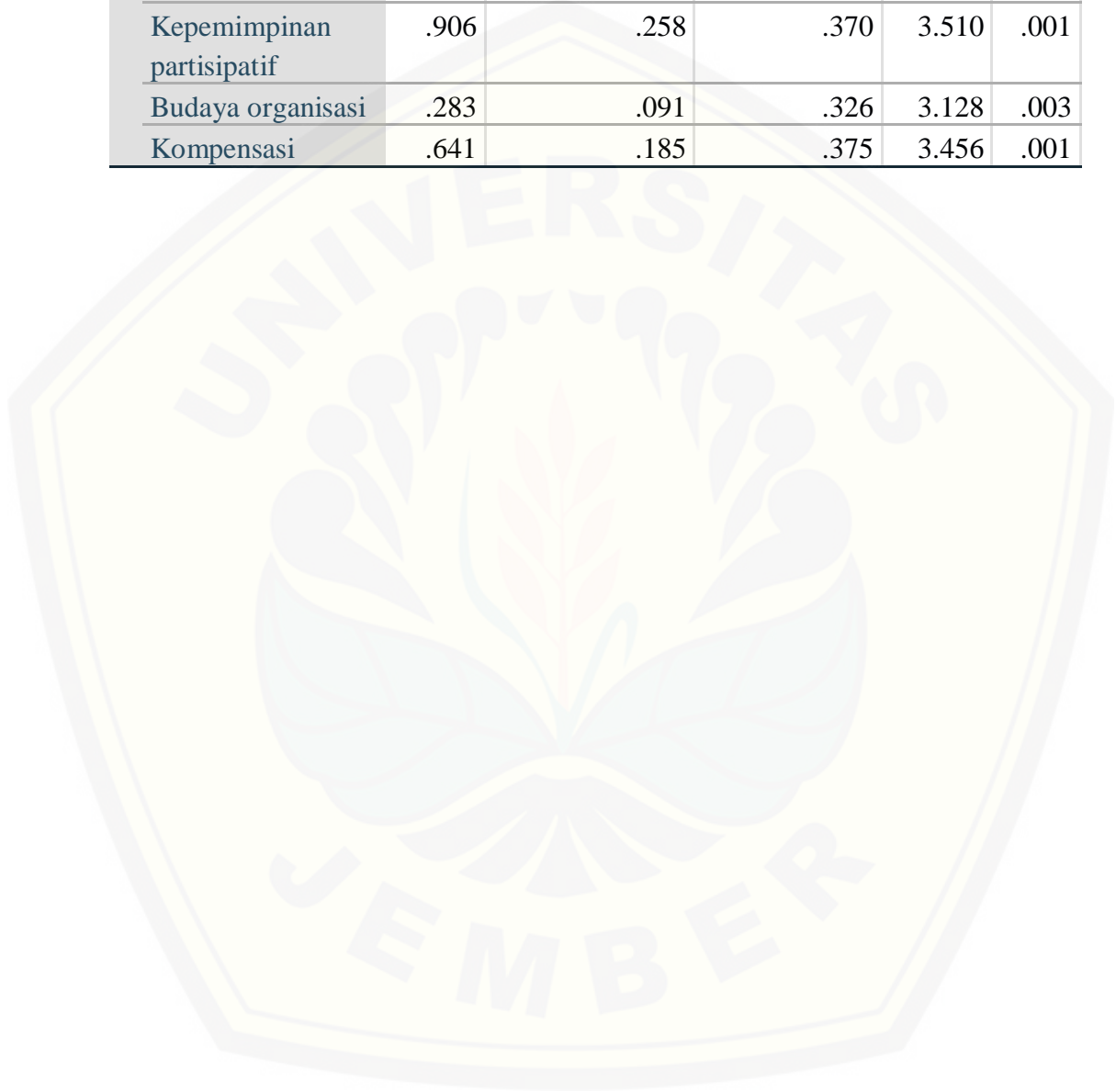
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Lampiran 6. Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.207	3.294		2.492	.017
Kepemimpinan partisipatif	.906	.258	.370	3.510	.001
Budaya organisasi	.283	.091	.326	3.128	.003
Kompensasi	.641	.185	.375	3.456	.001

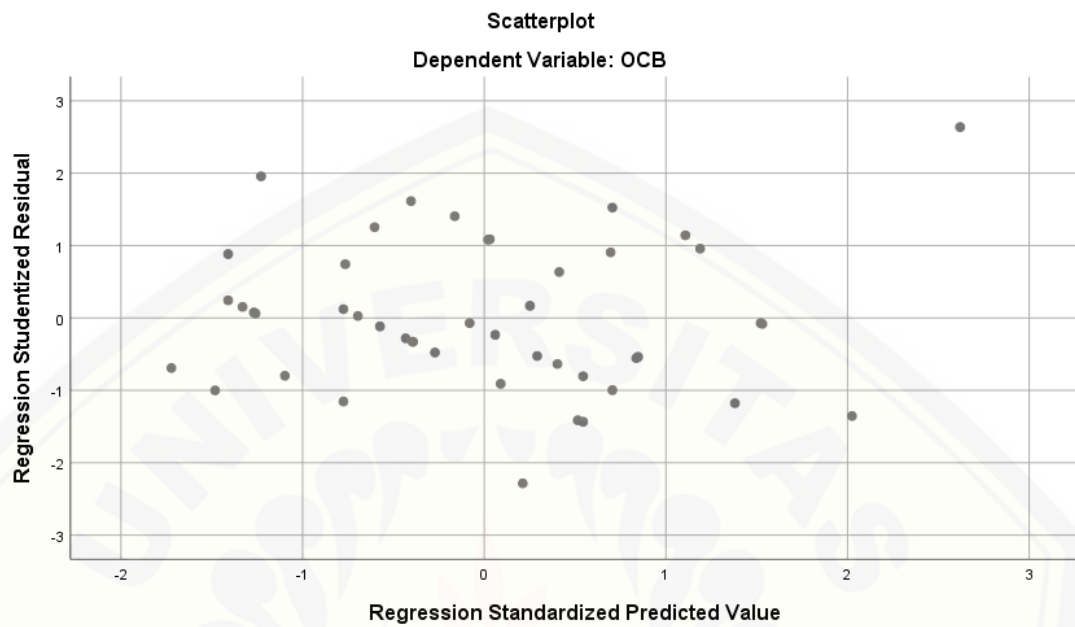


Lampiran 7. Hasil Uji Multikolinieritas**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.207	3.294		2.492	.017		
Kepemimpinan partisipatif	.906	.258	.370	3.510	.001	.887	1.128
Budaya organisasi	.283	.091	.326	3.128	.003	.907	1.102
Kompensasi	.641	.185	.375	3.456	.001	.835	1.197

a. Dependent Variable: OCB

Lampiran 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Lampiran 9. Uji Hipotesis**Uji t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.207	3.294		2.492	.017
Kepemimpinan partisipatif	.906	.258	.370	3.510	.001
Budaya organisasi	.283	.091	.326	3.128	.003
Kompensasi	.641	.185	.375	3.456	.001

Lampiran 9. t tabel

T tabel = $t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,05/2; 46-3-1) = t(0,025; 42) = 1,98498$

Tabel Nilai t

d.f	<i>t</i>0.10	<i>t</i>0.05	<i>t</i>0.025	<i>t</i>0.01	<i>t</i>0.005	d.f
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63, 657	1
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	2
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	3
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	4
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	6
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	7
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	8
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	9
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	10
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	11
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	12
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	13
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	14
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	15
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	16
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	17
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	18
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	19
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	20
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	21
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	22
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	23
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	24
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	25
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	26
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	27
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	28
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	29
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	30
31	1,309	1,696	2,040	2,453	2,744	31
32	1,309	1,694	2,037	2,449	2,738	32
33	1,308	1,692	2,035	2,445	2,733	33
34	1,307	1,691	2,032	2,441	2,728	34
35	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724	35
36	1,306	1,688	2,028	2,434	2,719	36
37	1,305	1,687	2,026	2,431	2,715	37
38	1,304	1,686	2,024	2,429	2,712	38
39	1,303	1,685	2,023	2,426	2,708	39
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	40
41	1,303	1,683	2,020	2,421	2,701	41
42	1,302	1,682	2,018	2,418	2,698	42

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$	d.f
43	1,302	1,681	2,017	2,416	2,695	43
44	1,301	1,680	2,015	2,414	2,692	44
45	1,301	1,679	2,014	2,412	2,690	45
46	1,300	1,679	2,013	2,410	2,687	46
47	1,300	1,678	2,012	2,408	2,685	47
48	1,299	1,677	2,011	2,407	2,682	48
49	1,299	1,677	2,010	2,405	2,680	49
50	1,299	1,676	2,009	2,403	2,678	50

Sumber: *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (Dr. Imam Ghozali)



