BAB II

LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

2.1 KAJIAN TEORITIS

2.1.1 Perilaku Kewargaan Organisasi

1. Pengertian Perilaku Kewargaan Organisasi

Menurut (Podsakoff, 2018), Perilaku Kewargaan Organisasi sebagai kesediaan karyawan untuk mengambil peran (*role*) yang melebihi peran utamanya dalam suatu organisasi, sehingga disebut sebagai perilaku peran ekstra (*extra-role*). Kewargaan Organisasi merupakan tindakan seseorang diluar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri (Sloat, 1999), tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja (Organ & Konovski, 1989).

(Aldag dan Reschke, 1997) mendefinisikan Perilaku Kewargaan Organisasi sebagai kontribusi individu yang sangat besar melebihi tuntutan peran di organisasi dan menjadikan pencapaian kinerja yang sangat baik. Perilaku *discretionary* individu dalam Perilaku Kewargaan Organisasi menurut (Podsakoff dan MacKenzie, 2006) bukan merupakan suatu persyaratan absolut dari diskripsi kerja. Perilaku Kewargaan Organisasi bukan sekedar perilaku yang melibatkan pilihan individu. Seseorang tidak akan dihukum jika ia memilih untuk tidak melakukan hal tersebut.

Beberapa fakta empiris menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki Perilaku Kewargaan Organisasi yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Demikian penelitian (Ahdiyana, 2009) yang menunjukkan bahwa perilaku positif karyawan atau anggota organisasi yang memiliki Perilaku Kewargaan Organisasi mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk mendukung perkembangan organisasi yang lebih baik (Robbins & Judge, 2009).

2. Indikator Perilaku Kewargaan Organisasi

(Organ, 1998 dalam Titisari, 2014) menyatakan ada 5 indikator Perilaku Kewargaan Organisasi yaitu :

1. Tindakan sukarela (*Altruisme*)

   Diarahkan kepada orang lain, tetapi berkontribusi pada efisiensi kelompok dengan meningkatkan kinerja individu, dengan membantu orang lain.

2. Kontrol diri (Conscientiousness)

   Adalah penggunaan waktu yang bijaksana untuk meningkatkan efisiensi baik individu maupun kelompok, dengan kata lain lebih banyak memberi waktu kepada organisasi dan berusaha melampaui persyaratan formal.

3. Sikap toleransi (*Sportmanship*)

Meningkatkan jumlah waktu yang dihabiskan untuk usaha organisasi, mengurangi waktu untuk mengeluh. Pegawai lebih banyak menghabiskan waktu untuk mengerjakan tugas dan kewajiban dibandingkan waktu untuk bersantai.

4. Sopan santun (*Courtesy*)

Mencegah masalah, memperhatikan pengingat yang tepat waktu dan informasi yang tepat. Tidak mudah menerima informasi yang belum tentu kebenarannya ketika mendapat isu terkait dengan organisasi atau perusahaan.

5. Moral kewargaan (*Civic virtue*)

Secara sukarela melayani dalam komite dan menghadiri acara. Tidak sering membolos acara wajib perusahaan dan rajin untuk ikut serta dalam kegiatan.

2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kewargaan Organisasi

Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kewargaan Organisasi (Podsakoff, 2015) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempenngaruhi Perilaku Kewargaan Organisasi adalah :

1. Karakteristik Individu

Kepuasan karyawan, komitmen organisasi, motivasi kerja dan persepsi keadailan adalah dipandang sebagai faktor umum yang muncul sebagai

penentu utama dalam Perilaku Kewargaan Organisasi. Persepsi peran juga ditemukan memiliki hubungan yang signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. Kerancuan peran dan konflik peran diketahui berhubungan dengan kepuasan karyawan dan kepuasan berhubungan dengan Perilaku Kewargaan Organisasi.

2. Karakteristik Tugas.

   Pada dasarnya uman balik tugas dan tugas yang memuaskan secara positif terkait, dan tugas rutin secara negatif dihubungan dengan Perilaku Kewargaan Organisasi.

3. Karakteristik Organisasi. Kohesivitas kelompok dan dukungan organisasi ditemukan secara signifikan berpengaruh terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

4. Karakteristik kepemimpinan.

   Kepemimpinan memiliki peran kunci sebagai sebuah awal Perilaku Kewargaan Organisasi. Dukungan dan perilaku kepemimpinan transformasional, teori pertukuran pemimpin-anggota secara signifikan dan konsisten memiliki hubungan positif dengan Perilaku Kewargaan Organisasi.

2.1.2 Kompensasi

1. Pengertian kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa mereka terhadap perusahaan. Seorang karyawan menghargai sebuah

kerja keras dan akan menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan (Handoko, 2004) berpendapat bahwa kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. (Jackson, 2002) menyatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbal jasa yang diberikan organisasi kepada karyawannya karena telah melakukan kewajiban dengan memenuhi segala tugasnya. Kompensasi dapat berupa finansial maupun non-finansial (N. Hidayat 2016).

2. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut (E Leonardo, 2015) Kompensasi dibedakan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi dalam bentuk finansial dan kompensasi dalam bentuk non finansial.

1. Kompensasi finansial

   Kompensasi finansial dapat berupa Gaji, tunjangan, dan insentif

2. Kompensasi non finansial

   Kompensasi non finansial adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan. Contoh pujian dari pimpinan, fasilitas yang diberikan perusahaan, lingkungan kerja perusahaan.

3. Tujuan Kompensasi

Dalam penelitian (Hatimah P, 2019) disebutkan, secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan

keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Tujuannya antara lain adalah :

1. Memperoleh SDM yang Berkualitas Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar.
2. Mempertahankan Karyawan yang Ada Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
3. Menjamin Keadilan Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud.
4. Penghargaan terhadap Perilaku yang Diinginkan Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
5. Mengendalikan Biaya Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan.
6. Mengikuti Aturan Hukum Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
7. Memfasilitasi Saling Pengertian Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

8. Meningkatkan Efisiensi Administrasi Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya.

3. Indikator Pemberian Kompensasi

Indikator kompensasi sesuai yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial.namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan, terdapat 2 dimensi yang dikemukakan oleh (Rivai, 2011) yaitu :

1. Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari

   1) Gaji

      Gaji dalah balas jasa dalam bentuk uang yang di terima karyawan sebagai konsekuensi dalam kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang di terima seorang dari keanggotaanya dalam sebuah perusahaan.

   2) Bonus

      Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah di laksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa

digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifikasi yang di tetapkan oleh perusahaan, atau untuk dedikasinya kepada perusahaan.

3) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang di tentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa di sebut 25 kompensasi berdasarkan kinerja (pay for perfomence plan). Insentif adalah variable penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja, ini di rancang untuk memberikan motivasi karyawan berusaha miningkatkan produktifitas kerjanya.

2. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit)*

Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti asuransi-asuransi, tunjngan-tunjangan, uang pension, dan lain-lain.

2.1.3 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Mengenai definisi kinerja, di antaranya menurut (Bernardin & Russel, 1993) kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut (Maier, 1965) mengatakan kinerja sebagai kesuksesan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. (Rue, 2004) mendefinisikan kinerja sebagai derajat pencapaian tugas yang diselesaikan karyawan dalam pekerjaannya. Menurut (Campbell, 1990) kinerja didefinisikan sebagai perilaku untuk menyelesaikan sesuatu.

Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi.

2. Indikator Kinerja

Menurut (Wibowo, 2016) mengemukakan bahwa terdapat tujuh indikator kinerja yaitu:

1. Tujuan

   Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

2. Standar

   Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yag diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat di ketahui kapan suatu tujuan akan

tercapai. Umpan balik Umpan balik merupakan masukan yang diperlukan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

3. Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang diperlukan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan 44 balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapt dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapai tujuan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja, kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7. Peluang

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

2.1 KAJIAN EMPIRIS

No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Tahun	Metode penelitian	Hasil Penelitian
1	Rabindra Kumar Pradhan and Hare Ram Tewari	*Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries The mediating role of social capital*	2017	Data dikumpulkan dari 501 responden yang bekerja di 15 organisasi kesehatan di Kolkata, India, melalui survei kuesioner. Skala penilaian tipe Likert. Data dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural.	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa OCB secara signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan
2.	yulita widiyaningtyas	Pengaruh Organizational *Citizenship Behavior (OCB)*, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Publik	2020	penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatifmetode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi.	pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja
3.	Dika Fidiyanto1), Moh Mukeri Warso, S.	Analisis pengaruh *organizational citizenship behavior* dan kompensasi	2018	Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner	Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan segnifikan

	Ag. MM. 2) , Azis Fathoni, S.E, M.M. 3)	terhadap kinerja karyawan		atau angket. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel insidental.	dari *Organizational Citizenship Behavior* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
4.	Dinar Emilia Safitri , Sugeng Haryadi, Rahmawati Prihastuty	*Influence Of The Compensation By The Company Giving Satisfaction To Employee Morale In Tpks* (Pengaruh Kepuasan Pemberian Kompensasi Oleh Perusahaan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di Tpks)	2014	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional. Metode analisis statistik. Menggunakan bantuan program komputer SPSS Windows Versi 17.00	Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan pemberian kompensasi terhadap semangat kerja karyawan Terminal Peti Kemas Semarang.
5.	Roni binsar tua pasaribu	Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan	2020	Penelitian ini merupakan studi kasus dengan metode kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan teknik sampel jenuh. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis linear berganda menggunakan software statistical	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan

				product and service solutions (SPSS)26.	
6.	Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Shahzaib Pirzada	*Impact of Employee Motivation on Employee Performance*	2014	menggunakan kuesioner mandiri. Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan	terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

2.3 Pembentukan Hipotesis

1. Keterkaitan antara Perilaku Kewargaan Organisasi dan Kinerja

Partisipasi sosial sukarela dan perilaku kewarganegaraan dari karyawan di organisasi membantu karyawan untuk membentuk jaringan sosial dan meningkatkan hubungan sosial mereka. Karyawan mendapatkan dukungan dan kerjasama dari jaringan mereka yang membantu mereka untuk mengatasi situasi darurat dan mengelola krisis. Ini telah membuat mereka lebih efektif profesional dan meningkatkan kinerja mereka (Pradhan dkk, 2017).

Beberapa fakta empiris juga menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki Perilaku Kewargaan Organisasi yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Demikian penelitian (Ahdiyana, 2009) yang menunjukkan bahwa perilaku positif karyawan atau anggota organisasi yang memiliki Perilaku Kewargaan Organisasi mampu mendukung

kinerja individu dan kinerja organisasi untuk mendukung perkembangan organisasi yang lebih baik (Robbins & Judge, 2009).

Penelitian yang dilakukan oleh (Zoghbi dkk, 2011) memberikan pemahaman baru bagaimana meningkatkan kinerja karyawan, menyatakan bahwa meningkatnya Perilaku Kewargaan Organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan. (Sarfo & Adjei, 2014) berpendapat sama bahwa karyawan yang memiliki Perilaku Kewargaan Organisasi akan mendapatkan apresiasi dan penghargaan serta kepuasan emosional, sehingga karyawan tersebut akan meningkatkan kinerja nya.

H_1 : Diduga Perilaku Kewargaan Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Honda Arista Rajabasa

2. Keterkaitan antara Kompensasi dan Kinerja

Besarnya balas jasa ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa atau kompensasi yang akan diterimanya nanti dalam pekerjaan yang akan mereka lakukan. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya.

Kinerja merupakan wujud kepuasan kerja secara ekstrinsik yang mengacu pada perasaan seorang karyawan terhadap aspek luar pekerjaan, seperti pengaturan organisasi gaya kepemimpinan, kompensasi serta hubungan dengan rekan kerja,

suasana tempat kerja, status, garansi, dan keselamatan di tempat kerja (Indarti dkk, 2017).

Dapat disimpulkan bahwa, apabila kompensasi yang diterima karyawan semakin besar maka kinerja karyawan semakin meningkat, sebaliknya apabila kompensasi yang diterima karyawan semakin rendah, maka kemungkinan besar kinerja karyawan juga menurun. Jadi pengamatan terhadap besar kompenasi karyawan menjadi tugas berat para peminpin diperusahaan, sebab apabila hal tersebut mengalami sebuah masalah maka dengan cepat akan mempengaruhi berjalannya perusahaan (Pratama Dkk, 2015).

H_2 : Diduga Kompensasi Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Honda Arista Rajabasa

3. Keterkaitan antara Perilaku kewargaan organisasi, kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

(Rivai,2009) menjelaskan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya sesuatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, *manajer* puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan

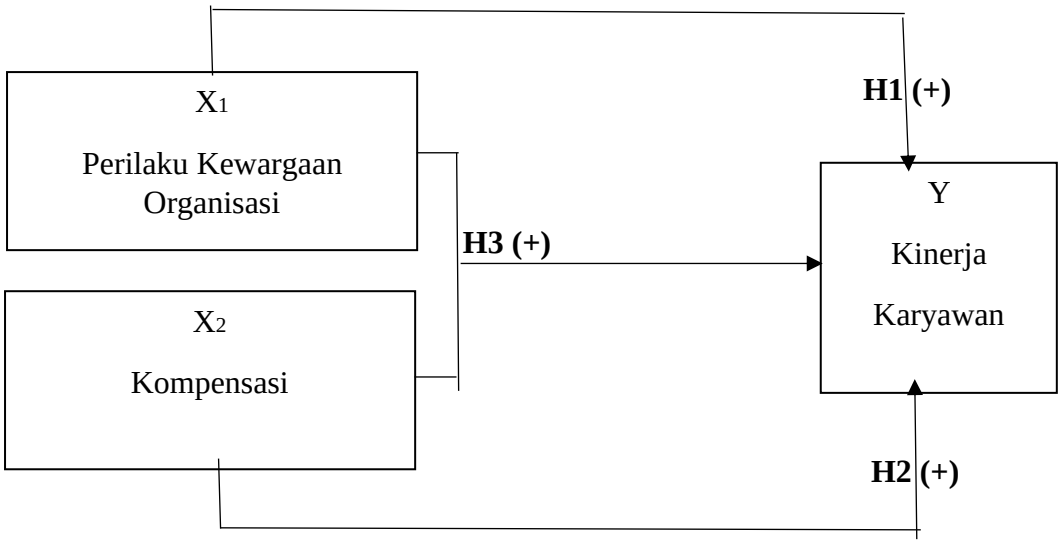
kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggung jawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapakan dapat membentuk rangsangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien (D Fidiyanto, 2018).

Meskipun Perilaku Kewargaan Organisasi bukan bagian dari struktur organisasi formal atau sistem penghargaan, ia memiliki jangkauan yang jauh implikasi pada kinerja dan efektivitas organisasi dan individu (Basu dkk , 2017).

H_3 : Diduga Kewargaan Organisasi Dan Kompensasi Secara Simultan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Honda Arista Rajabasa.

2.4 MODEL KERANGKA PENELITIAN

Berdasarkan uraian diatas, dapat digambarkan model kerangka penelitian yang menyatakan bahwa, Perilaku Kewargaan Organisasi (X_1) dan Kompensasi (X_2), mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).



Gambar 2.1 Model Kerangka Penelitian