

**EFFECT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND COMPENSATION TOWARD
EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. SEMEN PADANG WITH OVERLOAD WORK AS THE
MEDIATING VARIABLE**

Tonny Yuwanda¹, Nila Pratiwi²

^{1&2}Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang

Email: tonnyyuwanda@upiypk.ac.id^{1*}, nilapрати8@gmail.com²

ABSTRACT

The quality of human resources can be measured from the achievement of performance in the organization, the more quality the resources possessed by an organization then the achievement of performance will be optimal. In this study, the effect of OCB and compensation on performance with work overload as a mediating variable at PT. Semen Padang. The sample in this study amounted to 64 people. Data collection via questionnaire. Data analysis techniques in this study used the Structural Equation Model (SEM) - Partial Least Square (PLS). The results of this study are: 1) OCB has a positive and significant influence on employee performance. 2) OCB has a positive and significant effect on Work overload. 3) Compensation provides a positive and significant effect on employee performance. 4) Compensation provides a positive and significant effect on employee work overload. 5) Work overload has a negative and not significant effect on employee performance. 6) OCB gives an negative effect on performance with work overload as a mediating variable and 7) Compensation gives an negative effect on performance with work overload as a Mediating Variable.

Keywords: OCB, compensation, work overload, performance

**PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. SEMEN PADANG DAN WORK OVERLOAD SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI**

ABSTRAK

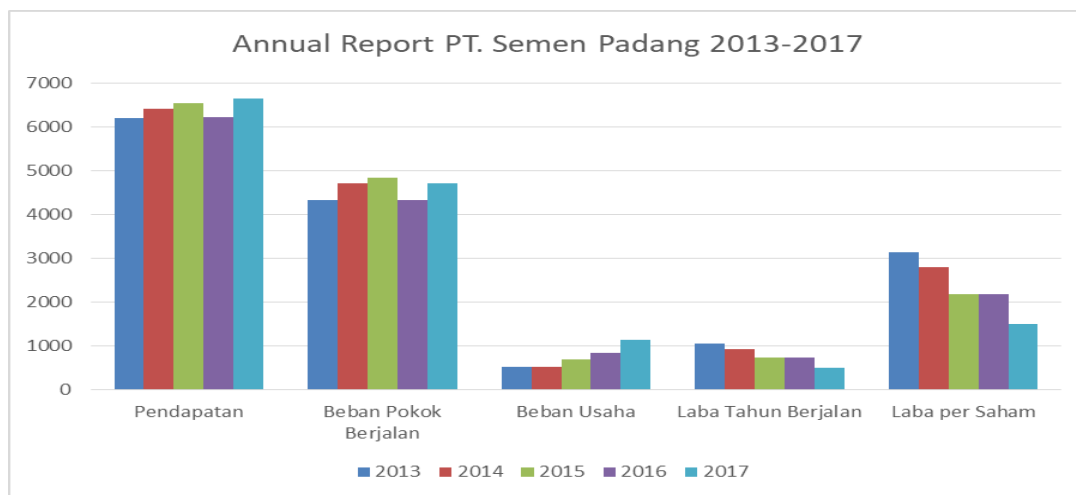
Kualitas sumber daya manusia dapat diukur dari pencapaian kinerja dalam organisasi, semakin berkualitas sumberdaya yang dimiliki suatu organisasi maka pencapaian kinerja akan optimal. Dalam penelitian ini melihat pengaruh OCB dan kompensasi terhadap kinerja dengan work overload sebagai variabel mediasi di PT. Semen Padang. Sampel pada penelitian ini berjumlah 64 orang. Pengumpulan data melalui kuisioner. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) –Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini adalah : 1) OCB memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. 2) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work overload. 3) Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. 4) Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap work overload karyawan. 5) Work overload memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan. 6) OCB memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja dengan work overload sebagai variabel mediasi dan 7) Kompensasi memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja dengan work overload sebagai Variabel Mediasi.

Kata Kunci: OCB, kompensasi, work overload, kinerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu kunci kesuksesan organisasi. Mathis dan Jackson (2006) mengatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada karyawan (Mangkunegara 2013). Kualitas sumberdaya manusia dapat diukur dari pencapaian kinerja dalam organisasi. Kinerja karyawan berfungsi sebagai tolok ukur dalam mengukur prestasi suatu organisasi. Menurut (Dessler, 2005), Kinerja adalah perbandingan antara prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diharapkan. Menurut Ambar dan Rosyidah (2009) kinerja karyawan merupakan hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

PT. Semen Padang menyadari pentingnya peningkatan dan pengembangan kualitas sumberdaya Manusia (SDM) yang dimiliki untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan dalam jangka panjang yang sejalan dengan kebijakan yang di tetapkan perusahaan. Dalam upaya memperkuat kemampuan SDM, PT. Semen Padang terus berupaya mengisi dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja dengan kompetensi yang di perlukan. Tetapi upaya yang dilakukan tersebut belum membuahkan hasil yang diharapkan. Produktifitas PT Semen Padang secara keseluruhan tetap mengalami naik turun (tidak konsisten). PT. Semen Padang saat ini tengah menghadapi masa sulit karena mengalami turbulensi akibat sengitnya kompetisi dan rendahnya permintaan, tingginya beban usaha menjadikan laba tahun berjalan dan laba untuk para pemegang saham menurun. Hal itu dapat di lihat pada Figure 1 sebagai berikut:



Sumber : Laporan Tahunan PT. Semen Padang 2013-2017

Gambar 1. Annual Report PT. Semen Padang 2013 - 2017

Berdasarkan figure 1 diatas, pendapatan yang cenderung naik setiap tahunnya kecuali tahun 2016, sedangkan beban usaha juga menunjukkan kenaikan setiap tahunnya, sehingga laba tahun berjalan mengalami penurunan dan laba per saham juga menurun signifikan setiap tahunnya. Fenomena tersebut disinyalir terjadi karena kinerja pada karyawan yang juga menurun sehingga laba yang ditargetkan naik, faktanya menurun setiap tahunnya. Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional karyawan, bagian organisasi dan bagian yang berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Masalah yang sering muncul dalam manajemen sumberdaya manusia adalah kinerja karyawan yang tidak meningkat bahkan turun (Purwanto, 2013). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Kissi, 2019). Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kompensasi (Blazovich, 2013). Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah berlebihnya beban kerja yang diberikan perusahaan pada karyawan (Kissi et al, 2019).

Organizational Citizen Behavior merupakan, salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi, istilah ini diperkenalkan pada tahun 1988 oleh Organ, menurutnya, Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku individual yang bebas untuk memilih tidak secara langsung atau secara eksplisit diatur oleh sistem penghargaan formal dan secara bertahap mempromosikan organisasi berfungsi secara efektif. Organ (2006) juga menjelaskan bahwa OCB ialah keterlibatan seseorang melampaui peran dan tuntutan yang diberikan di tempat bekerja, selain itu melibatkan perilaku saling membantu dan secara sukarela bekerja jika diberikan tugas lebih

serta taat terhadap aturan yang berlaku. Tingkah laku seperti ini mewakili "nilai tambah karyawan" yang tidak menggambarkan, ukuran kinerja tradisional yang lebih sempit. Juga dikenal sebagai "perilaku kewarganegaraan yang baik" dan "sindrom prajurit yang baik.". Hal ini didukung dengan penelitian Lestari (2018) bahwasanya OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Selain dari OCB, kompensasi yang ditetapkan perusahaan / organisasi merupakan salah satu sumber kepuasan dari karyawan. Edision (2016) mengemukakan bahwa kompensasi ialah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Karyawan pada umumnya mengharapkan kompensasi yang ditetapkan secara adil dan memadai dan mencukupi kebutuhan setiap bulannya. Dengan memberikan kompensasi, organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Program kompensasi juga penting bagi organisasi, karena mencerminkan upaya untuk mempertahankan sumberdaya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko, 2014). Hal ini senada dengan penelitian Tindow et al (2014) dan Ubaidillah et al (2015) bahwasanya kompensasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu beban kerja berlebih / *work overload*. Tingginya target pendapatan yang diinginkan perusahaan, memaksa seluruh faktor yang ada di dalam organisasi untuk bekerja dengan maksimal, termasuk di dalamnya beban kerja yang diberikan. Hal ini memaksa karyawan untuk bekerja ekstra demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan adanya tuntutan tersebut dapat memicu timbulnya *work overload* serta dapat menurunkan hasil kinerja karyawan. *Work overload* merupakan perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, yang dipengaruhi oleh tanggapan masing-masing individu dan psikologi, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan di perusahaan yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan. Menurut Marliani (2015) bahwa kondisi kelebihan beban kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang sehingga ia terpaksa memberikan tanggapan melebihi kemampuan penyesuaian dirinya terhadap tuntutan eksternal (lingkungan). Sedangkan Menurut Alfian (2017) masih terdapat perbedaan (gap) antara job qualification dan job satisfaction, sehingga mengganggu kinerja yang bersangkutan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Perusahaan perlu mempertimbangkan masalah yang ada diluar pekerjaan meliputi lingkungan kerluarga, kegiatan sosial, kegiatan di waktu senggang, maupun yang ada hubungannya dengan orang lain, dapat menimbulkan beban yang berlebihan. Dalam penelitian Gibran (2019) bahwasanya *work overload* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja merupakan salah satu faktor untuk mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Sebab dengan adanya kinerja maka suatu organisasi dapat mengukur sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kinerja dapat diketahui dengan melakukan penilaian terhadap kinerja itu sendiri. Untuk itu diperlukan informasi yang relevan terhadap kinerja masing-masing individu. Dengan adanya kualitas informasi yang demikian itu akan mempermudah kebijaksanaan lebih lanjut yang efektif. Menurut Rivai (2013:604) kinerja suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama waktu tertentu. Merupakan hasil ayau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Adapun indikator kinerja yang digunakan pada penelitian ini ialah 1). Kualitas kerja 2). Kuantitas 3). Kemampuan 4). Pengetahuan (Nawawi (2012)

OCB merupakan alat penting untuk efektivitas organisasi dan keberhasilan (Ehrhart, 2004; Podsakoff et al., 2000). OCB menurut Robbins (2008) adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik karena mendukung efektivitas organisasi. Robbins (2008) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh *in-role behavior* dan *extra-role behavior*. *In-role behavior* merupakan deskripsi pekerjaan pada suatu organisasi sedangkan *extra-role behavior* ialah perilaku karyawan yang dilakukan untuk organisasi yang bersifat informal. Tingginya *extra – role behavior* pada seorang karyawan akan membentuk perilaku kesadaran seorang karyawan untuk melakukan sesuatu serta berkontribusi untuk organisasi tanpa perlu ditugas atau bersifat tidak formal.

Adanya *in-role behavior* dan *extra-role behavior* tersebut akan menambah tugas dari karyawan, walaupun *extra-role behavior* dilakukan dengan adanya kesadaran dan tanggung jawab dari diri sendiri. Ditambah dengan aktivitas eksternal seperti lingkungan keluarga, lingkungan sosial dan kegiatan eksternal lainnya tidak menutup kemungkinan akan terjadi *work overload* pada diri karyawan tersebut. Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Kissi 2019), (Putri dan Utami 2017), (Sari dan Susilo 2018), (Lestari, 2018). Adapun indikator OCB yang digunakan pada penelitian ini ialah 1). Altruism (perilaku menolong, 2). Conscientiousness (perilaku dimana self control dan disiplin berkaitan) 3). Sportmanship (perilaku sportif), 4). Courtesy (peilaku sopan dan memperhatikan orang lain) 5).

Civic Virtue (perilaku membanggakan organisasi) (Morrison, 1994). Maka berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa:

H1. Diduga OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2. Diduga OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work overload*.

Menurut Edision (2016) Kompensasi adalah “sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Sesuatu yang berharga bagi karyawan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dijadikan sebagai dasar dalam menuntut haknya sebagai pekerja (Bangun, 2012). Menurut Anam (2017) kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Selain itu juga kompensasi sangat bermanfaat untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

Dalam pemberian kompensasi, perusahaan perlu merujuk pada azas kompensasi yaitu azas adil, layak dan wajar. Pemberian kompensasi yang rendah akan menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan, selain dari pada itu, pemberian kompensasi yang tidak sesuai dengan tugasnya juga akan mengakibatkan dampak yang sama. Ketidaksesuaian antara kompensasi dan pemberian tugas yang berlebih akan menyebabkan karyawan *work overload* dan akan menimbulkan stress pada karyawan. Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Anam 2017), (Blazovich, 2013). Adapun indikator kompensasi yang digunakan pada penelitian ini ialah 1).Upah dan Gaji 2).Insentif 3).Tunjangan 4).Fasilitas (Simamora, 2014). Maka berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa:

H3. Diduga kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4. Diduga kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work overload*.

Kelebihan beban kerja menurut Saputro (2014) terjadi ketika seseorang karyawan memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan namun tidak sesuai dengan waktu yang tersedia dan kemampuan yang dimiliki. Menurut Gitosudarmo, dkk (2012) *work overload* adalah banyaknya tuntutan pekerjaan yang harus dikerjakan dengan waktu yang tidak cukup banyak. *Work overload* merupakan keadaan kerja perlu dilakukan dengan cepat, mesti menghasilkan hasil (output) yang banyak atau memerlukan konsentrasi yang tinggi dan berkepanjangan. Akan tetapi, perusahaan perlu mempertimbangkan dampak negatif dari kelebihan beban kerja. Kimura (2018) menjelaskan bahwa dampak negatif dari pekerjaan yang diberikan secara berlebih akan mengganggu kesejahteraan mental dan fisik para karyawan serta menimbulkan stress pada karyawan. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian bahwasanya pekerjaan yang berlebih akan mempengaruhi kinerja karyawan, (Kissi et al, 2019), (Gitosudarmo, 2012). (Gibran, 2019). Adapun indikator *work overload* yang digunakan pada penelitian ini ialah 1).Tekanan Waktu 2).Jadwal kerja atau Jam Kerja 3).Tanggung Jawab (Satrini et al, 2017). Maka berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa:

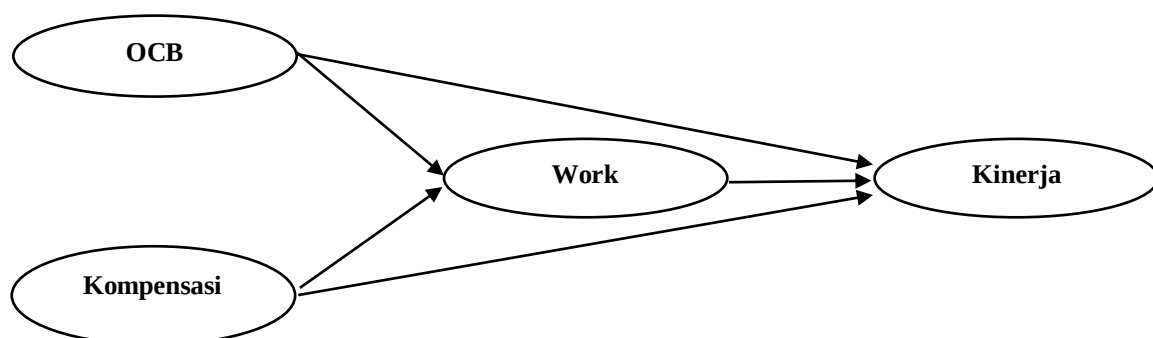
H5. Diduga *work overload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lebih jauh lagi, *work overload* dapat menjadi mediasi penurunan kinerja karyawan. Sebuah meta-analisis oleh Eatough et al. (2011) menunjukkan bahwa OCB menurun secara signifikan ketika karyawan mengalami peningkatan beban kerja atau konflik peran dalam pelaksanaan pekerjaan. Kompensasi yang rendah juga akan mempengaruhi tekanan kerja pada karyawan, karena tidak seimbang antara yang dikerjakan dan diterima dalam pekerjaan. Jha et al. (2014) menegaskan bahwa karyawan yang dihadapkan dengan banyak beban kerja sangat mungkin juga mengalami tekanan pekerjaan. Dalam penelitian ini, *work overload* menjadi variable mediasi antara OCB dan kompensasi. Maka berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa:

H6. Diduga OCB berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *work overload*.

H7. Diduga kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *work overload*.

Berdasarkan hipotesis di atas, maka dapat digambarkan kerangka pikir pada penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan di seluruh karyawan PT. Semen Padang pada Unit Quality Assurance berjumlah 28 karyawan, Unit Biro PLI V berjumlah 47 karyawan dengan total 75 orang. Teknik pengambilan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *systematic random sampling*, yaitu suatu prosedur penentuan sampel secara random dan sistematis (Yusuf, 2017). Dengan kata lain semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Penulis menggunakan perhitungan slovin dengan tingkat kelonggaran ketidakteelitian sebesar 5%. Rumus Slovin dipakai dikarenakan populasi dalam penelitian ini yaitu jumlah karyawan telah diketahui secara pasti. Berikut rumus penentuan jumlah sampel berdasarkan Rumus Slovin:

$$\text{Rumus : } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dan sampel (0,5).

$$n = = 63,829$$

n = 63,829 dibulatkan menjadi 64 karyawan

Penelitian ini membahas dalam lingkup menganalisis pengaruh dua variabel X yaitu, OCB, kompensasi / *compensation* (CP) dan satu variabel Y yaitu kinerja karyawan / *performance* (PM) dengan *work overload* (WO) sebagai variabel mediasi Z. Jenis penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian deksriptif dan kausal, maksudnya adalah sesuai dengan tujuan penelitian yang di ajukan yaitu melihat hubungan sebab akibat antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan pengaruh variabel mediasi.

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) – Partial Least Square (PLS). Menurut (Joseph et al, 2014) SEM merupakan metode analisis data multivariat generasi kedua, analisis data multivariat melibatkan penerapan metode statistik yang secara bersamaan menganalisis beberapa variabel yang mewakili pengukuran terkait dengan individu, perusahaan, peristiwa, kegiatan, situasi, dan lain sebagainya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Validity Test

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Jogiyanto et al, 2009). Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan loading factor (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. *Rule of thumb* pada penelitian ini ialah 0,5. Jika nilai outer loading atau korelasi skor indikator dengan skor konstruk diatas 0,5 maka indikator dinyatakan valid. Nilai *outer loading* di jelaskan oleh tabel dibawah ini:

Tabel 1. Pengukuran Outer Loading

No.	Indicators	Outer Loading
Organizational Citizenship Behavior (OCB)		
1.	OCB1 – perilaku menolong	0.757
2.	OCB2 – perilaku menolong	0.687
3.	OCB3 - Conscientiousness	0.773
4.	OCB4 - Sportmanship	0.773
5.	OCB5 - Courtesy	0.540
6.	OCB6 – Courtesy	0.466
7.	OCB7 - Civic Virtue	0.509
8.	OCB8 - Civic Virtue	0.591
Kompensasi (CP)		
1.	CP1 - Upah dan Gaji	0.707
2.	CP2 - Upah dan Gaji	0.652
3.	CP3 – Insentif	0.671
4.	CP4 – Insentif	0.756
5.	CP5 – Tunjangan	0.823
6.	CP6 – Tunjangan	0.819
7.	CP7 – Fasilitas	0.764
8.	CP8 - Fasilitas	0.855
Work overload (WO)		
1.	WO1 - Tekanan Waktu	0.643
2.	WO2 - Tekanan Waktu	0.599

No.	Indicators	Outer Loading
3.	WO3 - Tekanan Waktu	0.642
4.	WO4 - Jadwal kerja atau jam kerja	0.766
5.	WO5 - Jadwal kerja atau jam kerja	0.455
6.	WO6 - Jadwal kerja atau jam kerja	0.706
7.	WO7 - Tanggung Jawab	0.696
8.	WO8 - Tanggung Jawab	0.732
9.	WO9 - Tanggung Jawab	0.601
Kinerja (PM)		
1.	PM1 - Kualitas kerja	0.845
2.	PM2 - Kualitas kerja	0.811
3.	PM3 – Kuantitas	0.807
4.	PM4 – Kuantitas	0.818
5.	PM5 – Kemampuan	0.257
6.	PM6 – Kemampuan	0.172
7.	PM7 – Pengetahuan	0.090
8.	PM8 – Pengetahuan	0.152

Sumber : Result of Primary Data Processing, 2020

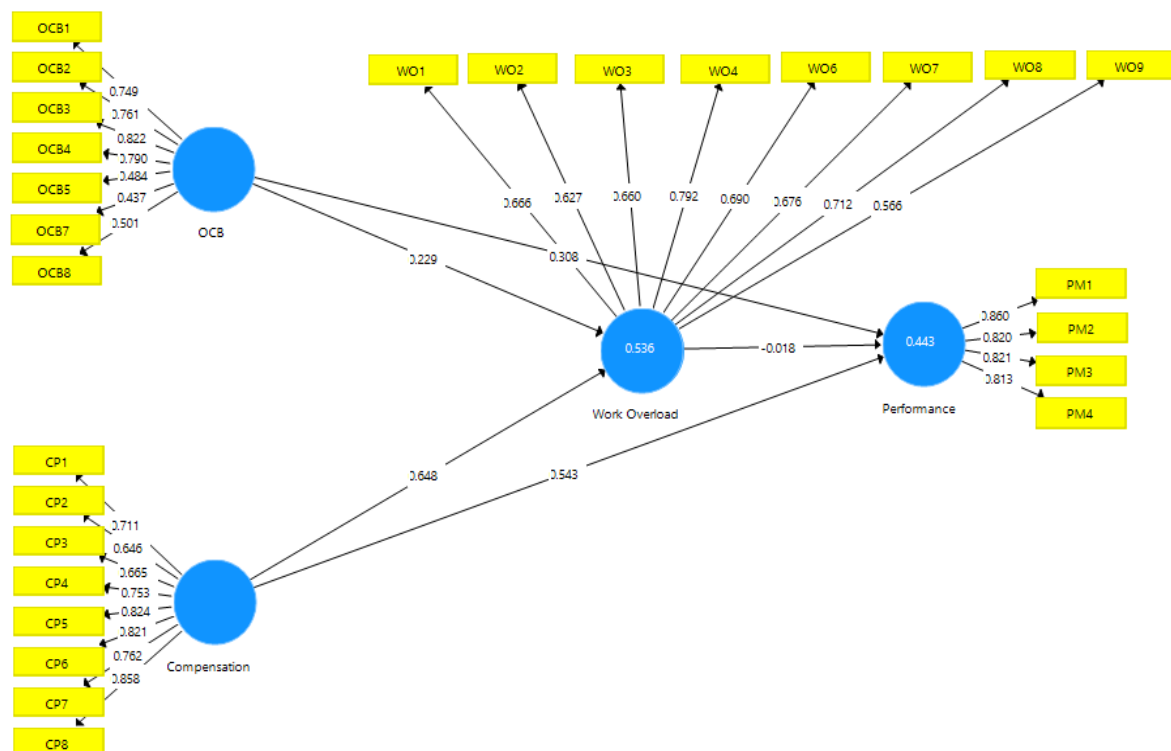
Hasil nilai *outer loading* diatas menunjukkan bahwa terdapat 6 indikator yang mengukur variabel OCB, kompensasi, *work overload* dan kinerja mempunyai nilai *loading* dibawah 0,5, ke – 6 indikator tersebut tidak digunakan pada analisis selanjutnya.

Setelah dilakukan proses eliminasi didapatkan hasil semua indikator dari variabel yang diteliti telah memenuhi persyaratan (lebih dari 0,5). Dapat dilihat bahwa skor AVE dari masing-masing variabel yang diteliti juga telah memenuhi diatas 0,5.

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

Variable	AVE
OCB	0.545
CP	0.575
WO	0.557
PM	0.687

Sumber: Result of Primary Data Processing, 2020



Gambar 3. Outer Loading After Modification

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang dan *Work Overload* sebagai Variabel Mediasi (Tonny Yuwanda dan Nila Pratiwi)

Reliability Test

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Jogiyanto et al, 2009). Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu cronbachs alpha dan composite reliability. Dapat dijelaskan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari setiap variabel yang diukur mempunyai nilai lebih besar dari 0,6, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel penelitian tersebut dapat dikatakan reliable.

Tabel 3. Test of Reability of Composite Reliability and Cronbach's Alpha

Construct	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
OCB	0.915	0.894
CP	0.842	0.797
WO	0.898	0.849
PM	0.870	0.833

Sumber: Result of Primary Data Processing, 2020

Koefisien Determinasi (R Square) Test

Uji koefisien determinasi ialah melihat kontribusi variabel independent terhadap dependen, dan variabel independent terhadap variabel mediasi. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. R – Square Result

Construct	R-Square
Work overload	0.536
Kinerja	0.443

Sumber: Result of Primary Data Processing, 2020

Nilai R-square sebesar 0,443 yang dapat diartikan bahwa variabilitas konstruk kinerja dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk OCB dan Kompensasi sebesar 44,3% sedangkan sisanya (55,7%) dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Model pengaruh OCB dan kompensasi terhadap *Work overload* memberikan nilai R-square sebesar 0,536 yang dapat diartikan bahwa variabilitas konstruk *Work overload* yang dapat dijelaskan oleh OCB dan Kompensasi sebesar 53,6%, sedangkan sisanya (46,4%) dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Hypothesis Test

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat besarnya nilai t-statistics yang menggunakan tingkat signifikansi sebesar 95% ($\alpha = 0.05$). Nilai t-tabel dengan tingkat signifikansi 95% adalah 1,96. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan mengacu pada nilai 1.96, dimana apabila nilai t-tabel berada pada rentang nilai -1.96 dan 1.96, maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0). Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5. Hypothesis Test (Direct Effects)

	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviasi (STDEV)	T Statistics (O/STERR)
OCB - > PM	0.308	0.323	0.133	2.319
OCB - > WO	0.229	0.233	0.098	2.332
CP - > PM	0.543	0.547	0.128	4.239
CP - > WO	0.648	0.652	0.075	8.632
WO - > PM	-0.018	-0.019	0.153	0.120

Sumber: Result of Primary Data Processing, 2020

Berdasarkan tabel 5 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa:

Hipotesis 1 : Variabel OCB berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja nilai koefisien parameter (original sample) sebesar 0.308 dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ dimana nilai statistiknya $2.319 > 1,96$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$) sehingga hipotesis satu diterima. Artinya, OCB berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja PT. Semen Padang. Artinya apabila OCB nya berjalan dengan baik maka pengaruhnya pada Kinerja pada perusahaan meningkat. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan terhadap konsep Robbins (2008) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain dan dibuktikan oleh penelitian terdahulu, bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Kissi 2019), (Putri dan Utami 2017), (Sari dan Susilo 2018)

Hipotesis 2 : Variabel OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work overload* (koefisien parameter 0,229) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ dengan nilai statistiknya $2.332 < 1,96$ (t hitung $> t$ tabel) sehingga hipotesis dua diterima. Artinya, OCB berpengaruh positif signifikan terhadap *Work overload* PT. Semen Padang. Artinya, semakin baik perilaku karyawan dalam organisasi, maka *Work overload* dapat diterima dengan baik oleh karyawan pada PT. Semen Padang. Hasil tersebut didukung oleh pendapat Eatough et al. (2011) menunjukkan bahwa OCB menurun secara signifikan ketika karyawan mengalami peningkatan beban kerja atau konflik peran dalam pelaksanaan pekerjaan, yang artinya OCB memiliki pengaruh terhadap *work overload*

Hipotesis 3: Variabel Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja (koefisien parameter 0,543) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ dengan nilai statistiknya $4.239 > 1,96$ (t hitung $> t$ tabel) sehingga hipotesis tiga diterima. Artinya, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PT. Semen Padang. Artinya semakin sesuai kompensasi yang diberikan berdasarkan kinerja karyawan akan meningkatkan kinerja mereka pada organisasi. Hasil tersebut didukung oleh konsep Anam (2017) dan (Blazovich, 2013), bahwa kompensasi memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 4: Variabel Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Work overload* (koefisien parameter 0,648) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ dengan nilai statistiknya $8.632 > 1,96$ (t hitung $> t$ tabel) sehingga hipotesis empat diterima. Artinya, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work overload* karyawan PT. Semen Padang. Artinya, apabila manajemen meningkatkan kompensasi maka akan mempengaruhi beban kerja terhadap karyawan. Hasil tersebut didukung oleh konsep Jha et al. (2014), bahwa Kompensasi yang diberikan juga akan mempengaruhi tekanan kerja pada karyawan, karena tidak seimbang antara yang dikerjakan dan diterima dalam pekerjaan.

Hipotesis 5: Variabel *Work overload* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja (koefisien parameter -0.018) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ dengan nilai statistiknya $0.120 < 1,96$ (t hitung $< t$ tabel) sehingga hipotesis lima ditolak. Artinya, *work overload* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja PT. Semen Padang. Di beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *Work overload* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja (Kissi et al, 2019). Namun dalam objek penelitian ini menemukan bahwa, yaitu *Work overload* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Semen Padang.

Adapun pengujian selanjutnya yaitu pengujian mediasi. Dimana pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui efek mediasi hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Pengujian mediasi dilakukan dengan metode *Variance Accounted For* (VAF) yang dikembangkan oleh (Preacher, dan Hayes 2007). Pendekatan ini paling tepat untuk PLS yang menggunakan metode resampling dan mempunyai statistical power yang lebih tinggi dari metode Sobel (Hair et al, 2010). Penghitungan nilai mediasi dapat dilakukan dengan rumus berikut ini:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung}}$$

Pada tabel 6 berikut ini merupakan hasil dari pengujian variabel secara tidak langsung:

Tabel 6. Hypothesis Testing (Indirect Effects)

	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviasi (STDEV)	T Statistics (O/STERR)
OCB -> WO -> PM	-0.004	-0.005	0.038	0.109
CP -> WO -> PM	-0.012	-0.014	0.101	0.117

Sumber: Result of Primary Data Processing, 2020

Berdasarkan tabel 6 di atas telah diketahui nilai pengaruh langsung dari variabel yang diteliti. Langkah selanjutnya yaitu mencari nilai VAF untuk mengetahui nilai mediasi. Dikarenakan terdapat dua variabel bebas dan dua hipotesis yang menyatakan hasil mediasi, maka penghitungan nilai VAF akan dilakukan dua kali untuk mengetahui nilai masing-masing variabel (Variabel OCB dan kompensasi). Penghitungan nilai VAF OCB (X1) dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} VAF(X1) &= \frac{-0.004}{0.308 - 0.004} \\ VAF(X1) &= -0.013 \times 100\% \\ VAF(X1) &= -1.3\% \end{aligned}$$

Selanjutnya penghitungan nilai VAF kompensasi (X2) dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{VAF (X2)} &= -0.012 \\ &= \frac{0.543 - 0.012}{0.543} \\ \text{VAF (X2)} &= -0.023 \times 100\% \\ \text{VAF (X2)} &= -2.3\% \end{aligned}$$

Hipotesis 6: Berdasarkan penghitungan nilai VAF di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *work overload* memiliki pengaruh efek mediasi negatif secara parsial antara OCB terhadap kinerja dengan nilai mediasi -1.3%. Artinya OCB melalui *Work overload* berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Hipotesis 7: *work overload* memiliki pengaruh efek mediasi negatif secara parsial antara kompensasi terhadap kinerja dengan nilai mediasi -2.3%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis tujuh ditolak. Artinya kompensasi melalui *Work overload* berpengaruh negatif terhadap kinerja.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan yaitu OCB memberikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PT. Semen Padang, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work overload* PT. Semen Padang, Kompensasi memberikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Semen Padang, Kompensasi memberikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work overload* PT. Semen Padang, *Work overload* memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Semen Padang. OCB melalui *Work overload* berpengaruh negatif terhadap kinerja PT. Semen Padang. Kompensasi melalui *Work overload* berpengaruh negatif terhadap kinerja PT. Semen Padang.

Berdasarkan hasil penelitian nilai signifikan yang paling besar pengaruhnya dilihat dari nilai koefisien parameter (original Sample). Pada penelitian ini nilai koefisien parameter yang paling besar 0.648 yaitu pengaruh Kompensasi terhadap *Work overload*. Artinya, hasil tersebut mencerminkan bahwa *Work overload* yang ada pada PT. Semen Padang masih tinggi. Kompensasi yang belum sebanding dengan beban kerja membuat tekanan dalam pekerjaan, sehingga karyawan merasa beban kerja mereka bertambah dan berdampak pada kinerja.

Maka disarankan kepada PT. Semen Padang untuk memberikan imbalan yang berbasis kinerja. Karyawan yang melakukan capaian pekerjaan lebih tinggi akan mendapatkan imbalan yang lebih besar karena prestasinya. PT. Semen Padang harus memperhatikan Upah dan gaji, Insentif, Tunjangan dan Fasilitas yang diberikan pada karyawan agar beban kerja karyawan berkurang dengan kompensasi yang sesuai. Dalam hal OCB, disarankan kepada PT. Semen Padang yaitu menjaga harmonisasi antar pegawai dan pimpinan serta membentuk regulasi yang mengarah kepada moralitas pegawai agar terciptanya perilaku yang dapat diharapkan organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Alfian, Febri, Muhammad Adam dan Mahdani Ibrahim. 2017. Pengaruh Keterlibatan Kerja, Beban Kerja dan Konflik Peran terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Aceh. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 8(2), pp 84-96.
- Ambar, Teguh Sulistiyani dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Anam, Khoirul. 2017. *Pengaruh Stres Kerja, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan UD*. Nyoto sampoerno di jember <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/78638>
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Blazovich, Janell L. 2013. Team identity and the effect of performance-based compensation on performance. *Performance Management Team: An International Journal*. 19(3/4), pp 153 - 184.
- Dessler, Gery. 2015. *Human Resource Management edisi 14*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Dharmawan, Yusa. 2011. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar. Tesis. Universitas Udayana Denpasar. Bali
- Eatough, Erin M. 2011. Relationships of Role Stressors With Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3):619-32
- Edision, Emron, Anwar, Yohny dan Komariyah, Imas. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia.cetakan ke-1*. Bandung: Alfabeta
- Ehrhart, M.G., & Naumann, S. (2004). Organizational Citizenship Behavior in Work Groups Norms Approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960-974.
- Ghozali, I. 2014. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. UNDIP. Semarang.
- Gibran, Said Kahlil dan Irma Suryani. 2019. Pengaruh Work Overload dan Intimidasi Terhadap Kinerja Karyawan Account Officer PT. Bank Aceh Syariah. *Jurnal Manajemen Informasi*, 10(1), pp 22-35.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Basri. 2012. *Manajemen Keuangan. Edisi Keempat*. Yogyakarta: BPFE.
- Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall
- Handoko, T Hani. 2014. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.

- Jha, Sumi. 2014. Influence of transformational leadership and psychological empowerment on organization citizenship behavior . *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol. 3 Iss 1 pp. 18 – 35
- Jogiyanto dan Abdillah, Willy. 2009. Konsep & Aplikasi PLS (Partial least Square) Untuk penelitian Empiris. Eds. Pertama. Yogyakarta: BPFEYogyakarta.
- Joseph, et al. 2014. *A Primer On Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. United States of America.
- Kimura, Takuma, Belen Bande, & Pilar Fernandez-Ferrín. 2018. Work overload and intimidation: The moderating role of resilience. *European Management Journal* xxx (2018). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.002>
- Kissi, Ernest et al. 2019 " Ensuring the interaction effect between organizational citizenship behavior, work overload and employee performance in the Ghana construction industry", *international Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2018-0262>
- Lestari, Endah Rahayu dan Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby. 2018. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, Vol 7 No 2 pp 116-123
- Mangkunegara. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marliani, Rosleny. 2015. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mathis, Robert L, John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*, edisi 10, Jakarta : Salemba Empat,
- Morrison, E. W. 1994. Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 37 (4): 1543-1567.
- Nawawi, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. CA: Sage.
- Purwanto, H. (2013). *Sibuk Ngurus Togel, Karyawan Jadi Malas Bekerja*. Retrieved March 14, 2014
- Preacher, K.J., Rucker D.D., Hayes A.F. 2007. Addressing Moderated mediation Hypotheses: Theory, Methods, & Prescription. *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1), 185 - 227.
- Podsakoff, P. M., et al. 2000. Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3.
- Putri, Yumna Dalian dan Hamidah Nayati Utami. 2017. Pengaruh organizational citizenship behavior (ocb) terhadap kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol 46 No 1
- Rivai, Veithzal. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*, Rajagrafindo persada, Bandung
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Saputro, Agung Ari. 2014. The Employee Relationship Between Work Overload With Job Burnout. Faculty of Psychology. Islamic State University (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang .
- Sari, Rindiantika dan Heru Susilo. 2018. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan Ptpn X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 64.
- Satrini, I Dewa Ayu Kadek, I Gede Riana, I Made Subudi. 2017. Pengaruh work overload, ambiguitas peran dan budaya organisasi terhadap stress kerja. *E- Journal ekonomi dan Bisnis Unviersitas udayana* 6.3 ISSN : 2337-3067
- Siagian, S. P. (2005). *Organisasi & Manajemen*. Jakarta: PT Gunung Agung
- Simamora, 2014. *Membuat Karyawan Lebih Produktif Dalam Jangka Panjang (Manajemen SDM)*. STIE YKPN, Yogyakarta
- Tindow, M. Iqbal, Peggy A. Mekel, dan Greis Sendow. 2014. Disiplin Kerja Motivasi, dan Kompensasi. Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca. *Jurnal EMBA*, Vol 2 No 2.
- Titisari, Purnami. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ubaidillah, Noor, dan Agus Prayitno. 2015. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan, Studi pada Karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Utama Karya Cabang Semarang. *Jurnal Penelitian*, Universitas Dian Nuswantoro, Semarang
- Yusuf, A Muri. 2017. *Metode Penelitian*. Kencana. Jakarta