

Pengaruh Pengawasan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organization Citizenship Behavior* pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

Indra Sakti Nasution

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia

Hazmanan Khair

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia

hazmanankahir@umsu.ac.id

Abstract *Employee performance is a determining factor for the company's success. The problem that occurs in this study is a decrease in performance by employees at the Regional Office of the Ministry of Agama, North Sumatra Province. The decline in performance is seen from the lack of supervision and attention made by superiors to their subordinates; There are employees who are still working on individual jobs; and demands of work roles that exceed the capabilities of employees. This study aims to determine the effect of supervision and job satisfaction on performance either directly or indirectly through Organizational Citizenship Behavior (OCB). The number of samples in this study were 66 employees. Data collection methods are interviews and questionnaires. Methods of data analysis using regression and path analysis. The results showed that supervision and job satisfaction had a direct or indirect effect on employee performance through OCB in a positive direction. OCB is proven to be able to mediate the effect of supervision on employee performance, but OCB is not able to mediate the effect of job satisfaction on employee performance in the Ministry of Agama Region of North Sumatra Province.*

Keywords *Supervision, Job Satisfaction, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Fungsi utama dari aparat pemerintah adalah mengabdikan pada masyarakat dan pada kepentingan umum dengan alat perlengkapannya yang ada. Dalam melayani kepentingan umum aparat pemerintah sebagai abdi, bukan sebaliknya mencari keuntungan atau mengutamakan kepentingan pribadi atau golongan. Aparatur pemerintah harus memiliki kemampuan maksimal dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di wilayahnya. Pemerintah wilayah baik secara individu, kelompok maupun kelembagaan berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja dalam meningkatkan kinerjanya terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan, baik organisasi publik maupun *private* (Arianty et al., 2016). Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai tujuan. Untuk membuat karyawan memiliki kinerja yang tinggi, perusahaan harus memerhatikan harapan dan kebutuhan karyawan agar memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Menurut (Mangkunegara, 2017).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai, (2013) juga menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang diperlihatkan oleh pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja adalah adanya pengawasan. Pengawasan yang baik akan menciptakan pengaruh yang positif terhadap pegawai, dimana mereka mempunyai keinginan dan kesadaran yang besar untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan. Pengawasan adalah suatu kegiatan yang penting untuk dilakukan, tetapi perlu diketahui untuk tujuan positif (Kadarisman, 2013). Sedangkan menurut (Effendi, 2014) mengemukakan bahwa pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apa pun kegiatan pekerjaan tanpa adanya dilaksanakan pengawasan pekerjaan itu tidak dapat dikatakan berhasil.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2016) yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Juga didukung oleh (M. I. Nasution, 2016) yang mengungkapkan bahwa pengawasan merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Adapun selain pengawasan, kepuasan kerja pegawai juga memengaruhi kinerja. Kepuasan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai yang berdampak terhadap perilaku kerja yang profesional dan kinerja pegawai itu sendiri. Sutrisno, (2014) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut (Robbins, 2012), “mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima”.

Penelitian (Jufrizen et al., 2017) menjelaskan bahwa kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Adhan et al., 2020) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengawasan dan kepuasan kerja akan memengaruhi kinerja pegawai. Namun jika sikap yang ditunjukkan pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan pimpinan maka untuk itu perlu suatu perilaku yang sesuai dengan organisasi yang lebih dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* beradaptasi pada kinerja.

Menurut (Jufrizen et al., 2020) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sikap perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan. Mengingat banyaknya hambatan yang tidak diinginkan dalam organisasi maka perilaku OCB dapat meminimalisir terjadinya penurunan kinerja perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh yang menyatakan bahwa variabel OCB memiliki dampak positif yang signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hasil penelitian berupa pengaruh positif dari OCB terhadap kinerja karyawan juga didapatkan pada penelitian yang dilakukan oleh (Sari & Susilo, 2018), (Bustomi et al., 2020) dan (Lestari et al., 2018). Sesuai dengan pendapat (Robbins & Judge, 2012) bahwa organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja diatas harapan. Faktor yang membentuk OCB dalam meningkatkan kinerja juga dipengaruhi oleh pengawasan kerja.

Suatu organisasi maupun perusahaan akan sering terjadi kesalahan dalam bekerja dan penyimpangan-penyimpangan dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan di dalam perusahaan, sebab kesalahan kerja dan penyimpangan kegiatan kerja tersebut dapat merugikan perusahaan maka dari itu pengawasan sangatlah diperlukan karena pada dasarnya manusia akan melakukan tindakan negatif bila tidak diawasi oleh pimpinan saat bekerja (Handoko, 2015). Dalam pandangan seorang muslim bahwa setiap pekerjaan yang ia lakukan adalah dalam pengawasan Allah SWT sehingga seharusnya dapat menjadikannya berhati-hati dengan apa yang hendak dilakukannya.

Kinerja telah menjadi pusat perhatian dari berbagai kalangan baik pemerintah maupun perusahaan atau organisasi secara umum. Kinerja pegawai pada gilirannya akan meningkatkan kredibilitas pegawai karena bagaimanapun hal tersebut menempati proses yang cukup strategis sebagai parameter untuk mengukur keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Salah satu fenomena yang terjadi dalam penurunan kinerja pegawai adalah di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara mempunyai tugas melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam Wilayah Provinsi berdasarkan kebijakan Menteri Agama dan Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan. Oleh karena itu Kanwil kemenag Provinsi Sumut sangat membutuhkan pegawai yang memiliki kuantitas dan kualitas yang sangat baik, sebab tugas dan kewajiban yang dipertanggung jawabkan oleh Kanwil kemenag Provinsi Sumut bukan suatu perkara yang mudah, maka dari itu kinerja pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, dituntut kreatif, inovatif serta mampu efektif dalam melakukan tugasnya. Namun dalam kenyataannya para pegawai tidak sesempurna yang diharapkan oleh institusi dan pimpinan.

LANDASAN TEORI

Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2017), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan keseluruhan tanggung jawab pekerjaan yang diterima baik dari segi kualitas juga kuantitas. Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi (Arianty et al., 2016). Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Usman et al., 2021).

Menurut (Edison et al., 2018) kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Rivai, (2013) kinerja adalah perilaku karyawan yang ditampilkan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya di dalam perusahaan. Kemudian menurut Hasibuan (2014) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Menurut (Abdullah, 2014) kinerja merupakan keseluruhan hasil yang didapatkan dalam sebuah organisasi (*profit oriented* dan *non profit oriented*) selama satu periode tertentu, sedangkan menurut (Fahmi, 2016) kinerja merupakan gambaran dari pencapaian seluruh aktifitas yang dilakukan baik berupa kebijaksanaan ataupun program agar tujuan, sasaran, visi, misi, dan fungsi dapat diwujudkan sesuai dengan

yang terdapat dalam perumusan skema yang strategis (*strategic planning*) organisasi. Penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan harus dilakukan agar dapat mengetahui keputusan apa yang akan diambil oleh perusahaan untuk peningkatan gaji, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, promosi dan penempatan karyawan (Abdullah, 2014).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Kasmir, 2017) yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

Pengawasan

Menurut (Fahmi, 2017) pengawasan dapat di definisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Menurut (Moekijat, 2008) pengawasan adalah hal yang dilakukan, artinya hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan tersebut, dan apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana. Menurut LAN (Amstrong) dalam Satriadi (2016) pengawasan adalah suatu proses kegiatan seorang pimpinan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, kebijaksanaan, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Menurut (Siagian, 2017) pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Menurut The Liang Gie dalam (Satriadi, 2016) pengawasan adalah pemeriksaan, mencocokkan dan mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta hasil yang dikehendaki. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan menurut (Handoko, 2015) yaitu : kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang, perubahan lingkungan organisasi, peningkatan kompleksitas organisasi dan kesalahan-kesalahan.

Kepuasan kerja

Kreitner & Kinicki, (2013) mendefinisikan kepuasan merupakan respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang". Adapun menurut Greenberg dan Baron dalam (Wibowo, 2015), mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka". Menurut Vechio dalam (Wibowo, 2015) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan". Menurut pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan yang berhubungan erat dengan sikap dari pegawai dan mencintai pekerjaan, menikmati pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan lingkungan kerja.

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif menyangkut penyesuaian diri seseorang pegawai terhadap kondisi dan situasi kerja termasuk di dalamnya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi. Faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada pegawai bergantung pada pribadi masing-masing pegawai. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut (Sutrisno, 2010), sebagai berikut:

1. Faktor psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2. Faktor sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara pegawai maupun pegawai dengan atasan.
3. Faktor fisik, yaitu berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, perlengkapan kerja, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan setara kesejahteraan pegawai, meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, bermacam tunjangan, pemberian fasilitas kerja dan promosi.

Organizational Citizenship Behavior

Menurut (Ristiana, 2013) *organizational citizenship behavior* adalah sikap perilaku pegawai yang dilakukan secara sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan. Mengingat banyaknya hambatan yang tidak diinginkan dalam organisasi maka perilaku OCB dapat meminimalisir terjadinya penurunan kinerja perusahaan. Sesuai dengan pendapat (Robbins & Judge, 2012) bahwa organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja di atas harapan.

Perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* merupakan suatu konsep yang baru dalam hal analisis kinerja. Konsep ini menjelaskan bahwa perilaku OCB dilakukan oleh seorang individu dengan penuh kebebasan (sekehendak hati) dalam menentukan sesuatu dan saling pengertian dengan tanpa adanya permintaan imbalan atau ganjaran formal lainnya terhadap organisasi, sehingga perilaku ini sangat membantu dan menguntungkan organisasi. Konsep perilaku ini pertama kali diperkenalkan pada pertengahan tahun 1980-an oleh Dennis Organ dan terus berkembang dan meluas. OCB merupakan perilaku seseorang yang bersifat suka rela, tidak secara langsung atau secara eksplisit tercantum dalam sistem kompensasi formal, dan secara keseluruhan mampu mendukung fungsi organisasi (Organ et al., 2006). Menurut (Tambe & Shanker, 2014), OCB bukanlah perilaku yang dituntut secara paksa. Pegawai tidak bisa dipaksa untuk melakukan atau menunjukkan OCB. Demikian pula, pegawai tidak dapat atau tidak mengharapkan apapun dari imbalan resmi untuk menunjukkan OCB. OCB adalah suatu perilaku individu yang tidak diatur oleh organisasi, dan yang

Menurut (Berber & Rofcanin, 2012) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB, yaitu: Kepuasan kerja, Kesan pegawai, Kepribadian pegawai, Kepemimpinan, Karakteristik tugas dan Kelompok dan organisasi.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian *asosiatif* dengan pendekatan kuantitatif. Metode asosiatif merupakan metode yang bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini populasinya adalah pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 191 orang sedangkan besarsampel digunakan rumus Slovin dan diperoleh sebanyak 66 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

IV. HASIL PENELITIAN

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas ini menggunakan uji kolmogorov–smirnov dan data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai *asym.sig* memiliki nilai yang lebih besar dari 0.05. Hasil dari uji normalitas disajikan pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.31407118
Most Extreme Differences	Absolute	.140
	Positive	.140
	Negative	-.125
Test Statistic		.140
Asymp. Sig. (2-tailed)		.102^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai signifikan Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,102 dan lebih besar dari 0,05. Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas *kolomogrov-smirnov*, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Uji multikolinieritas ini dilakukan dengan melihat TOL (*tolerance*) dan *variance inflation factor* (VIF) dari masing–masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila nilai VIF tidak lebih dari 10, maka model dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas. Hasil pengujian multikolinieritas, dapat dilihat dari tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Pengawasan (X1)	0.116	9.419
	Kepuasan (X2)	0.116	9.419
a. Dependent Variable: OCB (Z)			

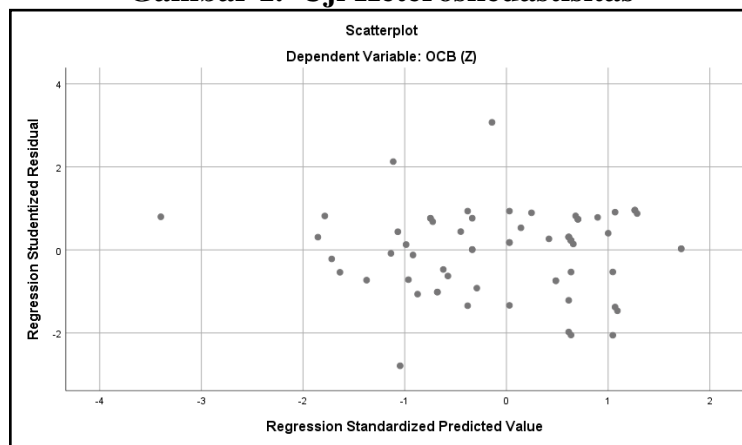
Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Pada tabel di atas terlihat nilai *tolerance* berada di atas 0.10 dan nilai VIF (*variance inflation factors*) berada di bawah 10. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi masalah multikolinieritas dalam model regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan, atau yang lain. Pengujian heteroskedastisitas ini dilakukan dengan menggunakan *scatter plot*, dengan ketentuan apabila titik-titik berada di atas dan di bawah titik nol maka tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas dalam model regresi. Hasil pengujian heteroskedastisitas disajikan pada gambar 4.9 berikut ini.

Gambar 1. Uji Heteroskedastisitas



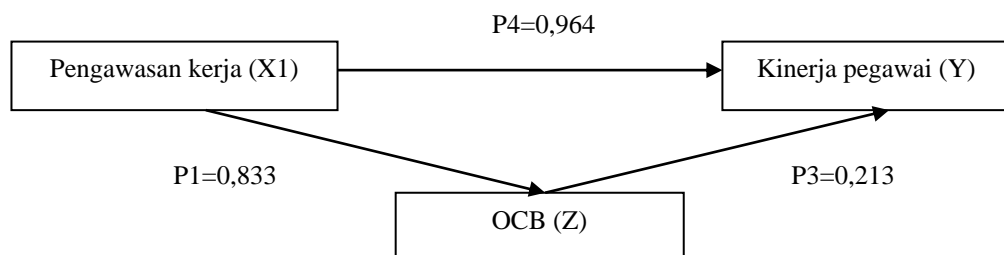
Sumber : Hasil Olah Data SPSS (2021)

Berdasarkan gambar di atas dengan menggunakan *scatter plot* dapat dilihat bahwa titik-titik berada menyebar di atas dan di bawah titik nol dan tidak membentuk suatu pola tertentu. Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

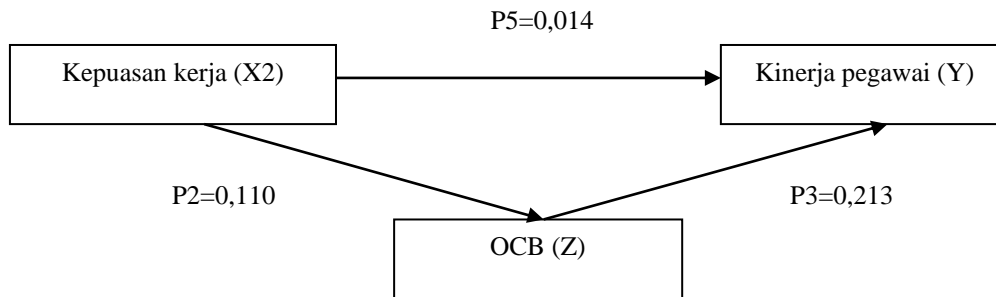
Path analysis digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X_1 dan X_2 terhadap Y serta dampaknya kepada Z . Analisis korelasi dan regresi merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur.

Berdasarkan hasil uji model regresi 1 dan 2, maka dapat digambarkan nilai koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung masing-masing variabel sebagai berikut:



Gambar 2. Model analisis jalur Pengaruh Langsung dan Tidak langsung Pengawasan terhadap Kinerja

Berdasarkan Gambar 2, menunjukkan hasil pengaruh langsung pengawasan kerja terhadap kinerja (p_4) = 0,964. Pengaruh tidak langsung melalui OCB ($p_1 \times p_3$) = $0,833 \times 0,213 = 0,177$. Total pengaruh tidak langsung $p_4 + (p_1 \times p_3) = 0,964 + 0,177 = 1,141$.



Gambar 3. Model analisis jalur Pengaruh Langsung dan Tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

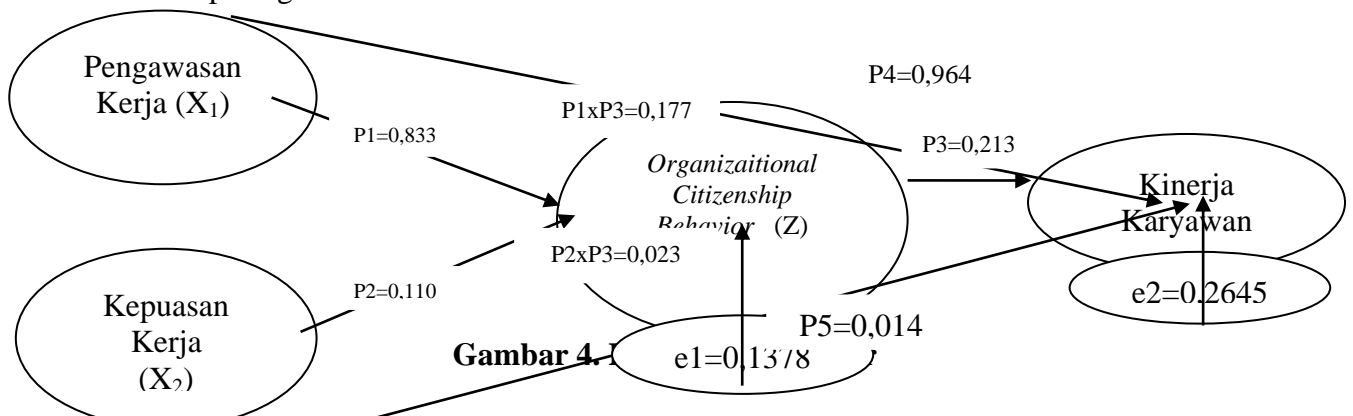
Berdasarkan Gambar 3, menunjukkan hasil pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja (p_5) = 0,014. Pengaruh tidak langsung melalui OCB ($p_2 \times p_3$) = $0,110 \times 0,213 = 0,023$. Total pengaruh tidak langsung $p_5 + (p_2 \times p_3) = 0,014 + 0,023 = 0,037$.

Hasil perhitungan hubungan langsung, tidak langsung dan pengaruh total pengaruh dapat disajikan pada tabel 4.22 berikut ini:

Tabel 3. Pengaruh Langsung, Pengaruh tidak Langsung dan Total Pengaruh

No	Variabel	Pengaruh			Total Pengaruh
		Langsung/tidak langsung	OCB	Kinerja	
1	Pengawasan Kerja	Langsung		0,964	0,964
		Tidak langsung	0,833	0,213	0,177
Total Pengaruh					1,141
2	Kepuasan Kerja	Langsung		0,014	0,014
		Tidak langsung	0,110	0,213	0,023
Total Pengaruh					0,037
3	<i>Organisational Citizenship Behavior</i>	Langsung		0,213	0,213

Berdasarkan Tabel 1 di atas, maka dapat digambarkan hubungan masing-masing variabel pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.

Untuk mengetahui pengaruh pengawasan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui OCB (Z) sebagai variabel intervening diuji dengan Sobel Test sebagai berikut:

Pembahasan

Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai

Pengawasan memiliki peran untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai serta berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan untuk dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengawasan juga merupakan kegiatan penilaian terhadap organisasi/kegiatan dengan tujuan agar organisasi/kegiatan tersebut melaksanakan fungsinya dengan baik dan dapat memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pengawasan kerja terhadap kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai t_{hitung} 6,469 > t_{tabel} 1,998 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05, artinya variabel Pengawasan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), sehingga H_1 diterima.

Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ridwan, 2014), (Nasution, 2016), (Syahrianti et al., 2018) dan (Nasution & Pasaribu, 2020) yang juga melakukan penelitian terkait dengan pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan, dengan hasil penelitian bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017) yang menjelaskan bahwa pengawasan mempunyai peran penting untuk mengawasi standar pelaksanaan guna mencapai tujuan-tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menemukan dan mengukur penyimpangan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai nilai t_{hitung} 2,443 > t_{tabel} 1,998 dan nilai signifikansi sebesar 0,019 < 0,05, artinya variabel Kepuasan kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), sehingga H_3 diterima.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh (Jufrizen, 2017) juga menemukan hasil yang sama pada penelitian yang dilakukannya, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Hal ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Robbins, 2012) mengenai dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Robbins menyatakan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal dan bahkan lebih dari itu karyawan yang puas ada

kemungkinan lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

Pengaruh Pengawasan kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pengawasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil nilai $t_{hitung} 8,214 > t_{tabel} 1,998$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, artinya variabel Pengawasan kerja (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Z), sehingga H2 diterima.

Penerimaan H2 mengindikasikan bahwa semakin tinggi pengawasan kerja yang dimiliki oleh pegawai dan pimpinan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang dimunculkan oleh seorang pegawai. Sebaliknya jika pengawasan kerja terhadap seorang karyawan menurun maka akan berdampak pada penurunan OCB oleh seorang pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Neti Karnati dan Sari Murti (2018) yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB guru PAUD Non Formal Kabupaten Manokwari. Penelitian lain yang mendukung hasil dari penelitian ini adalah yang dilakukan oleh Sari dan Harjiani (2015); dan Bambale et al (2015) membuktikan bahwa budaya organisasi, supervisi, kepuasan kerja, keselarasan tujuan, keterlibatan kerja, gaya kepemimpinan, pengawasan, kepercayaan, *quality of worklife* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai $t_{hitung} 2,404 > t_{tabel} 1,998$ dan nilai signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$, artinya variabel Kepuasan kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Z) sehingga H4 diterima.

Penerimaan H4 ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang dimunculkan oleh seorang karyawan. Sebaliknya jika kepuasan kerja seorang karyawan menurun maka akan berdampak pada penurunan OCB oleh karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Sari & Susilo, 2018) yang menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini juga didukung oleh (Anggraini & Rahardjo, 2016) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. (Kartikaningdyah & Utami, 2018) dan (Purwidianti & Mudjianti, 2016), juga menemukan hasil yang sama pada penelitian yang dilakukannya, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB.

Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja yang tinggi perlu adanya kesadaran dari seorang karyawan perusahaan. Dengan adanya kesadaran yang tinggi maka setiap karyawan akan berperilaku melebihi peran tugasnya dalam mencapai tujuan perusahaan. Perilaku semacam tersebut perlu ditumbuhkan dengan secara sukarela yaitu dengan menciptakan sikap *organizational citizenship behavior* di dalam lingkungan perusahaan. Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan OCB terhadap kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai $t_{hitung} 4,221 > t_{tabel} 1,998$ dan nilai

signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, artinya variabel OCB (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), sehingga H5 diterima.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Ristiana, 2013) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung hasil di atas adalah penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2020) yang menemukan adanya pengaruh positif dari variabel OCB terhadap kinerja. Hasil penelitian (Bustomi et al., 2020) menunjukkan OCB berpengaruh terhadap kinerja.

Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,964, sedangkan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebesar 0,177.

Pengaruh total pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebesar 1,141. Selain berpengaruh secara positif, pengaruh mediasi juga signifikan. Hal tersebut sesuai dengan hasil uji *sobel test* yang menunjukkan besarnya nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu sebesar $4,659 > 1,998$, sehingga H6 diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad & Andi (2018) yang menyatakan bahwa pengawasan pimpinan rumah sakit berpengaruh terhadap kinerja perawat. Hal ini didukung oleh Rosinta (2017) yang mengungkapkan bahwa supervisi karyawan merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Toding (2016), dengan judul penelitian Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh secara signifikan sebesar 57% dan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian. Dari pandangan tersebut memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memunculkan sebuah variabel intervening yaitu *Organizational Citizenship Behavior* yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dari variabel pengawasan terhadap kinerja

Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,014, sedangkan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebesar 0,023. Pengaruh total pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebesar 0,037. Kemudian berdasarkan hasil uji *sobel test* menunjukkan bahwa OCB tidak mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, dikarenakan hasil uji *sobel test* yang menunjukkan besarnya nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu sebesar $0,5031 < 1,998$ sehingga H7 ditolak.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hakim, et al (2013) yang menyatakan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian Fitrianasari et

al (2013) yang membuktikan bahwa peningkatan kinerja karyawan suatu organisasi didahului oleh peningkatan kepuasan kerja dan OCB, kemudian penelitian Indah *et al* (2015) menjelaskan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang baik dan sesuai dapat memunculkan perilaku OCB sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga diharapkan pimpinan di Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dapat memberikan sebuah *reward* atau hadiah kepada pegawai yang telah menjalankan tugasnya dengan tepat waktu dan sesuai standar perusahaan, sehingga kepuasan kerja dapat terwujud dan pegawai dapat meningkatkan performa dalam berkerja.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan melalui tahap pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data mengenai pengaruh pengawasan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, Pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Pengawasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, dan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Aswaja Pressindo.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudera Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Anggraini, M. M., & Rahardjo, M. (2016). Peran Keadilan Prosedural, Kepercayaan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Demak). *Diponegoro Journal of Management*, 5(4), 1–14.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswandi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Perdana Publishing.
- Berber, A., & Rofcanin, Y. (2012). Invertugation of organizational citizenship behavior consttut a framework for antecedents and consequences. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 2(4), 195–210. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v2i4.221>
- Bustomi, A., Sanusi, I., & Herman. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship

- Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Survei pada Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung). *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(1), 1–16.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Alfabeta.
- Effendi, U. (2014). *Asas Manajemen*. Rajawali Pers.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. Mitra wacana Media.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Handoko, T. H. (2015). *Manajemen (Edisi 2)*. BPF.
- Jufrizen, J. (2016). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada PT. Socfin Indonesia Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(2), 181–195.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 34–53.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect Of Organizational Culture And Islamic Work Ethic On Permanent Lectures' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance At Private Islamic Universities In the City Medan. *In Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES)*, 179–186.
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Journal of Applied Business Administration*, 1(2), 256–269. <https://doi.org/10.30871/jaba.v1i2.618>
- Kasmir. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) (Edisi 9)*. Salemba Empat.
- Lestari, E. R., Kholifatul, N., & Ghaby, F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Moekijat, M. (2008). *Manajemen Kepegawaian Dan Hubungan Dalam Perusahaan*. Alumni.
- Nasution, M. I. (2016). Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Cabang Medan Kota. *Jurnal Membangun Ketahanan Nasional*, 4(1).

- Nasution, S. N., & Pasaribu, S. E. (2020). Pengaruh Pengawasan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 75–91. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4741>
- Organ, D., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publication Inc.
- Purwidiyanti, W., & Mudjianti, R. (2016). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bagian Rumah Tangga Universitas Negeri Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 4(1), 51.
- Ridwan, I. (2014). *Pengaruh Pengawasan Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. 1(3), 209–224.
- Ristiana, M. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(1), 56–70.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Boston.
- Sari, O. R., & Susilo, H. (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)*, 64(1), 28–35.
- Satriadi, S. (2016). Pengaruh Pengawasan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru pada SD Negeri Binaan Tanjungpinang. *Economica: Journal of Economic and Economic Education*, 4(2), 288–295.
- Siagian, S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Syahrianti, N., Hasmin, H., & Gunawan, G. (2018). Pengaruh Fasilitas Kerja, Pengawasan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor KPU Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal of Management*, 1(1), 1–16.
- Tambe, S., & Shanker, D. M. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. In *International Research Journal of Business and Management* (Vol. 1, Issue 1).
- Usman, S., Rambe, M. F., & Jufrizen, J. (2021). Pengaruh Penempatan, Kompensasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 5(1), 90–101. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v5i1.1671>
- Wibowo, W. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada.