

**ANALISIS KESEJAHTERAAN BERBASIS KINERJA MELALUI  
COMPETENCY DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR (OCB) PADA TENAGA ADMINISTRASI  
Studi Kasus pada Universitas Negeri Semarang (UNNES)**

Oleh :  
Ketut Sudarma  
(Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Unnes)

**ABSTRACT**

*Prosperity becoming an ideality for every employee (PNS) because welfare is a state where persons feel any peace, prosperity, pleasures of life. This means that welfare is closely linked with the quality of life (quality of work life). If the prosperity of civil servants is low, then increase the quality of life will be difficult to realize. Problems that are revealed in this study is how the influence of competency, OCB and performance against prosperity. While the purpose of the study is to analyze the effect of directly or indirectly between competency, Competency and Organizational Citizenship Behavior (OCB), and the performance of administrative staff prosperity. The population of this study is all administrative staff in Unnes. Total sample 47 people. Variables consisted of competency, Competency and Organizational Citizenship Behavior (OCB), performance and prosperity. The method of the data collection is using a questionnaire, and analysis method using the path analysis. The results showed that the competency, Competency and Organizational Citizenship Behavior (OCB) and performance have a positive influence on the prosperity administration staff. From the "path analysis" also showed that the performance of a role as an intervening variable between competencies and OCB on the prosperity.*

**Keywords:** *Competency, OCB, Performance, Prosperity.*

**PENDAHULUAN**

Kesejahteraan menjadi idaman bagi setiap pegawai (PNS) karena kesejahteraan merupakan keadaan di mana seseorang merasakan adanya ketentraman, kemakmuran, kesenangan hidup. Ini berarti kesejahteraan sangat berkaitan dengan kualitas kehidupan (*quality of work life*). Jika kesejahteraan PNS masih rendah, maka peningkatan kualitas kehidupan akan sulit untuk direalisasikan. Tingkat kesejahteraan PNS ditentukan oleh imbalan /kompensasi yang diperoleh dari hasil pelaksanaan pekerjaan yang berupa gaji dan tunjangan yang diterima tiap bulan.

Kementerian Negara Pendayaan Aparatur Negara (Kemeneq PAN) menyatakan bahwa kesejahteraan PNS masih rendah terutama golongan bawah, karena gaji pokok PNS golongan paling rendah dengan masa kerja 0 tahun hanya mencapai Rp 1.049.000 dan gaji pokok tertinggi sebesar Rp 3.400.000 (Ramli Naibaho, dalam Syarif, 2009). Oleh karena itu pemerintah terus berusaha menaikkan gaji PNS tersebut.

Menurut paradigma lama imbalan/kompensasi dipakai sebagai instrumen untuk meningkatkan kinerja. Ini berarti peningkatan imbalan (gaji) diasumsikan

dapat meningkatkan kinerja. Tetapi dalam kenyataannya paradigma ini tidak berhasil dalam upaya meningkatkan kinerja, karena walaupun gaji telah naik belum tentu terjadi peningkatan kinerja. Oleh karena itu sekarang dikembangkan paradigma baru yaitu kesejahteraan berbasis kinerja, di mana imbalan/kompensasi yang diterima berdasarkan kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Data empirik menunjukkan fenomena perilaku SDM terutama pada karyawan PNS, kinerjanya belum maksimal dan cenderung mengalami penurunan. Hal ini ditandai dengan belum efektifnya penggunaan waktu, masih banyak yang datang terlambat, bekerja santai, kurang kreatif memanfaatkan waktu kerja sore hari dan seterusnya. Penelitian Djameludin Ancok (1998) memperkuat fenomena ini, dimana dalam hasil penelitiannya dinyatakan bahwa motivasi berprestasi PNS di Jawa Barat dan Jawa Tengah tergolong rendah karena dari 166 orang yang diteliti nyaris tidak memiliki virus “n-ach” (*need for achievement*) sehingga dorongan untuk meningkatkan prestasi masih rendah. Rendahnya prestasi kerja/kinerja akan berakibat pada kualitas pelayanan yang diberikan.

Unnes sekarang ini sedang melaksanakan program SUTERA (Sehat, Unggul, Sejahtera) yang telah dicanangkan oleh pimpinan Universitas. Secara spesifik juga dicanangkan bahwa Unnes menjadi universitas konservasi dan ke depan memasuki jajaran universitas kelas dunia. Untuk mewujudkan keinginan itu tentunya tidak mudah, karena perlu dukungan SDM yang berkualitas. Tenaga administrasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari upaya mewujudkan program sutera tersebut. Oleh karena itu tenaga administrasi harus memiliki perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*), dan *competency* yang tinggi. Kedua komponen ini untuk mendukung peningkatan kinerja, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kesejahteraan. Oleh karena itu kesejahteraan akan dicapai jika mampu menunjukkan kinerja yang tinggi.

Berdasarkan data empirik dan fenomena SDM seperti tersebut diatas, tenaga administrasi di Unnes cenderung menunjukkan kinerja yang belum maksimal yang kemudian akan berpengaruh terhadap tingkat kesejahteraannya. Bertolak dari kesenjangan inilah penelitian dilakukan untuk mencoba mengungkap informasi tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan sehingga diperoleh masukan untuk mengatasi kesenjangan tersebut.

#### *Perumusan Masalah*

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapatlah dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *competency* terhadap OCB tenaga administrasi.
2. Bagaimana pengaruh *competency* terhadap kinerja tenaga administrasi
3. Bagaimana pengaruh OCB terhadap kinerja tenaga administrasi
4. Apakah kinerja memediasi pengaruh *competency* terhadap kesejahteraan tenaga administrasi.
5. Apakah kinerja memediasi pengaruh OCB terhadap kesejahteraan tenaga administrasi.

#### *Tujuan Penelitian*

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis tingkat kesejahteraan, kinerja OCB dan *competency* tenaga administrasi.
2. Menganalisis pengaruh *competency* terhadap OCB tenaga administrasi.
3. Menganalisis pengaruh kinerja dalam memediasi antara OCB dan kesejahteraan tenaga administrasi.
4. Menganalisis pengaruh kinerja dalam memediasi antara *competency* dan kesejahteraan tenaga administrasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Kesejahteraan*

Kesejahteraan merupakan keadaan dimana seseorang merasakan adanya ketentraman, kemakmuran dan kesenangan hidup yang dicapai melalui bekerja baik disektor publik maupun swasta. PNS yang mempunyai tugas untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat perlu mendapatkan imbalan/kompensasi yang memadai untuk dapat meningkatkan kualitas kehidupannya. Kesejahteraan yang dinikmati oleh PNS, meliputi; kesejahteraan selama bekerja dan kesejahteraan setelah tidak bekerja lagi (pensiun). Kesejahteraan selama bekerja berupa gaji dan tunjangan-tunjangan (kehadiran, kesehatan uang makan), sedangkan kesejahteraan pada masa pensiun berupa uang pensiun, tabungan hari tua dan asuransi kesehatan. Namun demikian pemberian kesejahteraan kepada PNS belum didasarkan pada hasil pengkajian terhadap sistem kesejahteraan secara komprehensif dan sesuai dengan *best practices* yang dilakukan di negara-negara lain. Dengan demikian sistem kesejahteraan PNS belum mampu meningkatkan profesionalisme PNS sebagai pilar birokrasi (Subianto, 2009). Kesejahteraan dapat berupa kesejahteraan fisik (gaji, tunjangan) dan kesejahteraan non fisik (program refreshing).

### *Konsep Kinerja Karyawan*

Bernardin (dalam Gomes, 2001 ) memberi batasan mengenai performance (kinerja) sebagai “..... *the record of outcomes produced on a specified job of function or activity during a specified time period* “ (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu)

Gomes (2001 ) mengemukakan bahwa ukuran-ukuran kinerja yang bersifat kuantitatif seperti satuan produksi, dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif.

### *Penilaian Kinerja*

. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik akan dapat membantu meningkatkan pelayanan dan loyalitas organisasional karyawan (Samsudin,2006) Bernardin (dalam Robbins, 20003 ), mengemukakan bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal-hal sebagai berikut :

1. Kualitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.
4. Efektivitas, diukur dari persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas dan efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.
5. Kemandirian, tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain, diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya.
6. Komitmen kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap komitmennya dalam melaksanakan pekerjaan.

Dengan demikian bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

### *Competency*

Kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. (Setyowati, 2009). Pendapat ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang ada hubungan sebab-akibat dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan efektivitas kerja.

Pendapat lain berkaitan dengan kompetensi PNS adalah : kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. (Suprpto, 2002). Pendapat ini sesuai dengan pendapat Spencer & Spencer, (1993) bahwa terdapat tiga komponen utama dari kompetensi, yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, ketrampilan dan perilaku individu, yang mana ketiganya dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri (*trait*) dan motif. Pengetahuan dan ketrampilan cenderung mempengaruhi kompetensi teknis (*technical competency*) sedangkan konsep diri, ciri diri dan motif lebih cenderung mempengaruhi kompetensi perilaku (*behavioral competency*).

### *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*), tidak diberikan *reward* (balas jasa) atau *punishment* (hukuman) secara formal oleh organisasi, tetapi dapat meningkatkan manfaat bagi organisasi melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi (Schnake & Damler, 2003). Perbedaan antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extra-role* yaitu pada *reward* yang diberikan. Pada *in-role* berkaitan dengan *reward* dan *punishment* (sanksi/hukuman), sedangkan pada *extra-role* umumnya tidak berkaitan dengan *reward*. Jadi tidak ada *reward* atau insentif tambahan yang diterima oleh karyawan yang berperilaku *extra-role* (Marrison, 1994 dalam Novliadi, 2007).

Menurut Organ (1988) dan Podsakoff & Mac Kenzie (2000), ada lima dimensi/komponen/aspek dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu :

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa adanya paksaan pada tugas-tugas yang berhubungan dengan operasi organisasi.

2. *Conscientiousness*, perilaku karyawan yang mempunyai prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
3. *Virtue*, yaitu partisipasi aktif karyawan dalam memikirkan kehidupan organisasi, misalnya selalu mencari informasi terbaru yang mendukung kemajuan organisasi.
4. *Sportsmanship*, adalah menekankan pada aspek-aspek positif organisasi dari pada aspek negatifnya, seperti perilaku tidak senang protes tidak suka mengeluh, tidak membesar-besarkan persoalan sepele.
5. *Courtesy*, adalah berbuat baik kepada orang lain, mencegah terjadinya suatu masalah, atau mengambil tindakan untuk mencegah terjadinya atau berkembangnya masalah.

### **KERANGKA PIKIR**

#### *Hubungan Competency dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

*Competency* (kompetensi) menyangkut kewenangan seseorang untuk melaksanakan tugas atau mengambil tindakan sesuai dengan posisinya dalam organisasi yang sesuai dengan keahliannya, pengetahuan dan kemampuannya. Dalam hal ini kompetensi menjadi persyaratan yang melandasi individu atau seseorang untuk menunjukkan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Persyaratan itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan perilaku (*attitude*) (Spencer & Spencer, 1994). Komponen pokok kompetensi ini untuk menciptakan karyawan yang mampu bertindak efisien, rasional, transparan dan akuntabel.

Kompetensi yang dimiliki PNS harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dalam mengantisipasi perubahan inilah diperlukan perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*) untuk bekerja demi kemajuan organisasi, bukan untuk tujuan individu. Agar mampu berkinerja superior sebagai wujud dari perilaku extra peran (OCB), maka diperlukan dukungan *competency* (*knowledge*, *skill*, dan *attitude*) yang tinggi.

Dengan demikian terdapat hubungan yang signifikan antara *competency* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

#### *Hubungan Kinerja dengan Kesejahteraan*

Tingkat kesejahteraan PNS ditentukan oleh imbalan /kompensasi yang diperoleh dari hasil pelaksanaan pekerjaan yang berupa gaji dan tunjangan yang diterima tiap bulan. Oleh karena itu sekarang dikembangkan paradigma baru yaitu kesejahteraan berbasis kinerja, di mana imbalan/kompensasi yang diterima berdasarkan kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Hal ini sejalan dengan teori motivasi dari Mc Clelland (Robbins, 2003), bahwa seseorang memiliki *Need for Achievement (N-Ach)* yaitu kebutuhan untuk berprestasi. Jika PNS memiliki motif N-Ach yang tinggi mereka akan menunjukkan prestasi/kinerja yang tinggi pula, yang kemudian disertai dengan peningkatan imbalan (kesejahteraan).

### *Competency dengan Kinerja*

Miller dan Nesthey, (2001) mengatakan kompetensi menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi jenis ini dikenal dengan kompetensi perilaku (*behavioural competencies*) atau kompetensi lunak (*soft skill/soft competency*).

Menurut Palan dalam Setyowati, (2009) kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performen*).

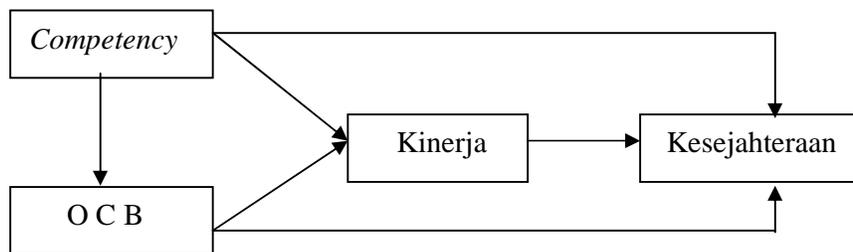
### *Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kinerja*

Organ (1988), mengartikan OCB sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak dapat ditumbuhkan dengan ketentuan peran formal maupun bentuk rekompensasi.

Dengan demikian karyawan yang memiliki OCB akan bekerja semaksimal mungkin tanpa memikirkan *reward* atau intensif yang akan diterima sehingga perilaku mereka cenderung berkinerja yang tinggi, karena mereka memiliki kepuasan berdasarkan *performance* /kinerja (Organ, 1988).

### **Model Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka berpikir diatas maka dapat dirumuskan model penelitian sebagai berikut :



Gambar 1  
Model Penelitian

### *Hipotesis Penelitian*

Berdasarkan model penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis, yaitu

1. *Competency* mempunyai pengaruh positif terhadap OCB.
2. *Competency* berpengaruh positif terhadap kinerja.
3. OCB berpengaruh positif terhadap kinerja.
4. Kinerja memediasi pengaruh *competency* terhadap kesejahteraan.
5. Kinerja memediasi pengaruh OCB terhadap kesejahteraan.

## METODE PENELITIAN

### *Populasi dan Sampel Penelitian*

Populasi penelitian ini adalah semua tenaga administrasi Unnes, yang tidak menduduki jabatan struktural. Sampel ditetapkan 10% dari jumlah populasi atau 10% dari 468 orang = 47 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan proporsional random sampling, karena populasi terdiri dari tingkatan atau golongan kepangkatan.

### *Variabel Penelitian*

1. *Competency* dengan indikator; pengetahuan, ketrampilan dan perilaku.
2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan indikator; *altruism, civics virtue, conscientiousness, courtesy, dan sportmanship*.
3. Kinerja, dengan indikator; kualitas kerja, kuantitas kerja, efektivitas, dan kemandirian.
4. Kesejahteraan, dengan indikator; kesejahteraan fisik (gaji, tunjangan), dan kesejahteraan non fisik (program *refreshing*).

### *Metode Pengumpulan Data*

Metode kuesioner/angket, metode ini merupakan cara utama untuk mengumpulkan data, dengan menggunakan skala Likert, karena penelitian ini merupakan penelitian persepsi. Metode wawancara, dilakukan pada pihak-pihak tertentu sebagai pelengkap metode kuesioner.

### *Metode Analisis Data*

- a. Analisis deskriptif persentase, untuk mengetahui tingkat budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja.
- b. Analisis Jalur (*Path Analysis*), untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Formula yang digunakan sebagai berikut :

$$OCB = b_1 Com + e_1$$

$$Kes = b_1 Com + b_2 OCB + b_3 Kin + e_2$$

$$Kin = b_1 Com + b_2 OCB + e_3$$

(Ghozali, 2007)

Kriteria penerimaan hipotesis adalah :

Jika probabilitas ( $p$ ) > 0,05, maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima.

Jika probabilitas ( $p$ ) < 0,05, maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata tingkat *competency*, OCB, kinerja dan kesejahteraan termasuk kategori baik, Namun terdapat beberapa aspek yang masih kurang seperti; tingkat ketrampilan, pemahaman informasi dan perubahan-perubahan yang terjadi, kesejahteraan diluar gaji (kepanitiaan, *refreshing*). Sedangkan analisis jalur menunjukkan hasil sebagai berikut:

Dari hasil output SPSS didapat persamaan regresi :

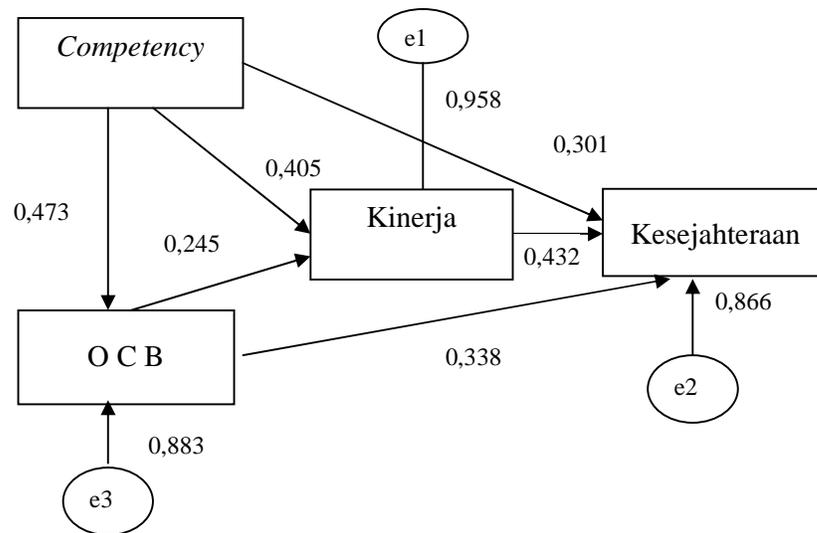
1.  $OCB = 0,473 Com$   $R^2 = 0,082$
2.  $Kes = 0,301 Com + 0,338 OCB + 0,432 Kin$   $R^2 = 0,249$
3.  $Kin = 0,405 Com + 0,245 OCB$   $R^2 = 0,221$

$$e1 = \sqrt{1 - 0,082} = 0,958$$

$$e2 = \sqrt{1 - 0,249} = 0,866$$

$$e3 = \sqrt{1 - 0,221} = 0,883$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, diagram jalur (path) dapat digambarkan sebagai berikut :



Tabel 1  
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

No.	Variabel	Direct effect	Indirect effect	Total effect	Hasil	Kesimpulan
1.	Competency → Kinerja → Kesejahteraan	0,301	0,405 x 0,432 = 0,175	0,476	Total effect > direct effect	Kinerja merupakan variabel intervening
2.	O. C. B → Kinerja → Kesejahteraan	0,338	0,245 x 0,432 = 0,106	0,444	Total effect > direct effect	Kinerja merupakan variabel intervening

Sumber : Data yang diolah

Tabel 2  
Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis	Kriteria	Kesimpulan
1.	<i>Competency</i> mempunyai pengaruh positif terhadap OCB	(0,001 < 0,05).	diterima
2.	<i>Competency</i> berpengaruh positif terhadap kinerja	(0,001 < 0,05)	diterima
3.	OCB berpengaruh positif terhadap kinerja	(0,002 < 0,05)	diterima
4.	Kinerja memediasi pengaruh antara <i>competency</i> terhadap kesejahteraan	(0,476 > 0,301)	diterima
5.	Kinerja memediasi pengaruh OCB terhadap kesejahteraan	(0,444 > 0,338)	diterima

## PEMBAHASAN

### *Competency dan Kinerja*

Dari hasil hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh positif antara *competency* terhadap kinerja tenaga administrasi. Sedangkan dari hasil deskriptif persentase menunjukkan rata-rata sebesar 60,29% tenaga administrasi memiliki kriteria *competency* baik, dan cukup baik 31,56%. Tetapi masih terdapat 8,15% yang termasuk tidak baik. Aspek yang tidak baik terlihat pada aspek ketrampilan. Hal ini dapat dimaklumi bahwa tenaga administrasi yang ada di Unnes banyak yang melalui rekrutmen sistem lama yang sebagian besar melalui tenaga honorer, yang memiliki ketrampilan kerja belum sesuai dengan kebutuhan.

*Competency* yang mencakup indikator pengetahuan, ketrampilan dan perilaku perlu dikembangkan terus-menerus melalui pendidikan dan pengalaman, sedangkan ketrampilan yang terbentuk melalui latihan-latihan atau *workshop* (Husnan, 1995).

### *Competency and Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja*

Berdasarkan dengan hasil uji hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh positif antara OCB dengan kinerja tenaga administrasi. Sedangkan dari analisis deskriptif persentase menunjukkan rata-rata 48,94% tenaga administrasi memiliki tingkat OCB yang baik dan cukup baik 36,17%. Tetapi masih terdapat 14,89% tingkat OCB tidak baik. Aspek yang termasuk tidak baik terlihat pada pemahaman informasi dan perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan yang terjadi demikian cepatnya terutama dalam bidang teknologi informasi. Oleh karena itu tenaga administrasi harus diberi informasi yang jelas agar mereka cepat menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Pimpinan juga harus mendorong bawahan untuk berperilaku ekstra peran (OCB) dimana mereka bekerja tidak hanya melaksanakan tugas sesuai deskripsi kerja saja, tetapi lebih dari tugas formalnya (*extra role*) untuk peningkatan efektivitas dan mencapai tujuan organisasi. Perilaku OCB ini akan mendorong bawahan bekerja dengan

sukarela tanpa terlalu memikirkan imbalan. Jika perilaku OCB ini dapat ditingkatkan akan mendorong terciptanya prestasi kerja yang tinggi (Robbins, 2003).

#### *Kinerja dan Kesejahteraan*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kinerja memediasi pengaruh *competency* dan OCB terhadap kesejahteraan. Ini berarti terdapat pengaruh tidak langsung antara *competency* dan OCB terhadap kesejahteraan tenaga administrasi. Sedangkan analisis deskriptif persentase tampak bahwa rata-rata kinerja (65,60%) memuaskan. Ini berarti kinerja belum maksimal. Selanjutnya rata-rata tingkat kesejahteraan (65,50%) menunjukkan kriteria puas dan 28,72% cukup puas. Tetapi masih terdapat 5,68% tidak puas terhadap kesejahteraan yang mereka rasakan. Ketidakpuasan tersebut tampak pada aspek keterlibatan dalam kepanitiaan, dan program rekreasi yang dilakukan oleh unit kerja. Hal ini dapat dimaklumi karena kegiatan kepanitiaan sangat tergantung pada kebijakan pimpinan. Kadang-kadang pimpinan tidak berpegang pada asas pemerataan dalam memberikan tugas kepanitiaan, sehingga terjadi yang mendapat tugas adalah orang-orang tertentu saja. Demikian juga program rekreasi lebih diutamakan pimpinan dari pada bawahan.

Berdasarkan kebijakan reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh pemerintah maka kinerja sangat berperan dalam memberikan penghasilan baik gaji maupun penghasilan tambahan. Oleh karena itu sangat penting diperhatikan bahwa kesejahteraan adalah berbasis kinerja. Keadaan ini sangat sesuai dengan prinsip keadilan, dan pengembangan SDM melalui kebijakan *reward* dan *punishment*. Dengan demikian pengakuan pimpinan terhadap prestasi kerja sangat penting dan dilakukan secara transparan dan akuntabel. Karyawan yang dihargai prestasi kerjanya dan diberi kesempatan untuk promosi akan berusaha meningkatkan kinerjanya karena mereka merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan dan kemudian akan mencintai pekerjaan dan loyal terhadap lembaganya (Hasibuan, 1995).

#### **SIMPULAN**

- *Competency* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga administrasi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat *competency* rata-rata sudah baik, tetapi pada aspek ketrampilan tergolong belum baik.
- *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga administrasi. Dari hasil analisis deskriptif tampak bahwa rata-rata OCB sudah tinggi, namun pada aspek pemahaman informasi dan perubahan-perubahan yang terjadi masih belum baik
- Terdapat pengaruh tidak langsung sehingga kinerja berperan sebagai variabel intervening antara *competency* dan OCB terhadap kinerja tenaga administrasi. Ini berarti kesejahteraan akan meningkat jika kinerja tinggi dan didukung oleh *competency* dan OCB yang baik.

### **Saran- Saran**

- Dalam *competency* aspek ketrampilan belum baik. Oleh karena itu perlu dilakukan peningkatan ketrampilan teknis melalui lembaga maupun inisiatif individu dengan cara pelatihan-pelatihan dan mengikuti *workshop* dan kegiatan lainnya.
- Pemahaman informasi dan perubahan-perubahan belum baik. Untuk itu diperlukan pertemuan rutin atau berkala setiap dua atau tiga bulan sekali guna tukar pengalaman kerja dan mengetahui informasi dan perubahan-perubahan yang terjadi pada unit kerja atau lembaga.
- Kesejahteraan di luar gaji masih belum memuaskan, seperti kepanitiaan. Untuk itu pimpinan unit kerja dalam memberikan tugas tambahan seperti kepanitiaan hendaknya adil, merata antar sesama karyawan dan harus obyektif. Demikian juga program rekreasi hendaknya yang diutamakan bawahan bukan sebaliknya sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial.
- Kinerja yang belum maksimal perlu ditingkatkan terus melalui peningkatan *competency* dan perilaku ekstra peran (OCB) dan penilaian kinerja yang jelas.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bernardin & Russel, 1993. *Human Resource Management. An Experiential Approach, International Edition, Eight Edition.*
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001, The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No. 4 pp 234-245
- Ferdinand, Augusty, 2006. *Motode Penelitian Manajemen.* Semarang. Badan Penerbit UNDIP.
- Gary, Dessler, 1996. *Manajemen Personalia.* (terjemahan), Jakarta. Penerbit Erlanga.
- Gomes, Faustino Cordoso, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta. Andi Offset.
- Ghozali, Imam, 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS,* Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Hariandja Marihot Tua Efendi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta. Grasindo, PT Gramedia.
- Hasibuan, Malayu, 2003. *Organisasi dan Motivasi dasar peningkatan Produktivitas.* Jakarta Bumi Aksara.
- Hutapea Parulian, Thoha Nurianna, 2008. *Kompetensi Plus. Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang dinamis.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Lee Kim Liam & Salleh Abdul Latif, 2009. Moderating Effects of Subordinats Competency Level on Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management.* Vol.4.No.7
- Muins, Sutan Makmur, 2000. *Standar Kompetensi Tenaga Kerja Indonesia dalam Manajemen Pembangunan* No.31.

- Novliadi Ferry, 2007. *Organizational Citizenship Behavior Karyawan ditinjau dari persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan persepsi terhadap Dukungan Organisasi*. Makalah Psikologi. USU Medan.
- Robbin, Stephen P, 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh Jakarta. PT Indeks Gramedia.
- Samsudin, H. Sadili, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. CV Pustaka Setia.
- Schnake Mel E & Dumler Michael P, 2003. Level of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior research. *Journal of Accopational Psychologi*. Sep 2003. 76.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung. Mandar Maju.
- Setyowati Kristina, 2009. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur (PNS) berbasis Kompetensi*. Spirit Publik, Vol.5 No.1
- Syarif Helmi, 2009. *Gaji PNS 2011 Terendah Lima Juta Rupiah*. Seputar Indonesia. 12 Oktober 2009. 15:48.
- Stone, Raymond J, 1998. Third Edition, *Human Resource Management*. John Wiley & Sons. Australia.
- Subianto Achmad, 2009. *Repormasi Kesejahteraan PNS* makalah dalam pertemuan anggota Korpri di Jakarta.